ترويج قضايا الخصخصـة
(تجارب عالمية)

بحث مقدم للمؤتمر العالمي الثالث للاقتصاد الإسلامي
المنعقد بكلية الشريعة – جامعة أم القرى – مكة المكرمة
المحرم ١٤٢٥هـ

د. نحمده عبد الحميد ثابت
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
قسم الاقتصاد الإسلامي
كلية الشريعة والدراسات الإسلامية

(طبعة تمهيدية)



المقـــدمــــة:

يعتبـر موضـوع الخصخـصة أحـد الموضـوعات المهمـة علـى المـستوى العـالمي، سـواء مـن الناحيـة الإداريـة أو الاقتـصادية، نظـراً للركـود الاقتـصادي العالمي، ومعاناة الدول النامية بوجه خاص من التضخم الركودي stagflation ، ولجوء الدول المتقدمة للتضافر فيما بينها لتدعيم مصالحها الاقتصادية بالعديد من الاتفاقيات الدولية مثل الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة (الجات)، لفتح الأسواق العالمية للتصدير من الدول المتقدمـة، وتحديد المواصفات العامة للجودة (ISO) كـشرط أمــام الــدول الناميــة لتـصدير المنتجــات المـصنعة للــدول الأوربيــة والأمريكية،واتفاقية بازل للرقابة المصرفية.

ومع التسليم بدور هذه الاتفاقيات، في تطوير الاقتصاد الدولي، إلا أن الـدول الناميـة تبقـى فـي هذا المعترك كمصدر للمواد الخام، وسوق للمنتجات المصنعة، ومع معانـاة الـدول الناميـة من العجز في الموازنـات العامـة، وتـراكم الـديون الخارجيـة، وتزايد البطالـة، وضعف التصدير، وزيـادة وارداتهـا، تصبح جهود الخصخصة حينئذ جهداً مكمماً ومكتومـا، فـي تفعيل التنميـة الاقتصادية، وتدعيم العدالة الاجتماعية وتصبح البيئة الاقتصادية والاجتماعية غير مواتية لكي تؤتي الخصخصة ثمارها الإيجابية، في وقت أصبحت الخصخصة لزاماً على الدول النامية كأحد الشروط التي وضعها صندوق النقد الدولي، والبنك الدولي تمهيداً لعملية إعادة جدولة ديونها طبقاً للقواعد المعروفة لنادي باريس ونادي لندن، وكأهم الحلول المطروحة على المستوى العالمي لعلاج أوجه الخلل في الهياكل الاقتصادية وللارتقاء بمستويات الكفاءة والأداء، وهو ما يؤخذ به في كثير من دول العالم، على اختلاف مستوى تقدمها الاقتصادي،وتفاوت النظم المتبعة لديها.

ولـيس ثمـة خـلاف فـي أن عمليـة الخصخصة ليست بـالأمر اليسير ولا يمكن إنجازها في عجالـة، مهما بلغ مستوى التقدم الاقتصادي والاجتماعي أو التطـور الإداري، فهـي عمليــة معقـدة وذات أبعــاد وآثــار سياسـية واقتـصادية واجتماعيـة، وتـشريعية، ويجب أن تؤخذ الظروف والمتغيرات البيئيـة الوطنيـة

بعين الاعتبار عند رسم استراتيجية الخصخصة، وإعداد برنامجها التنفيذي، وهناك قناعة عالمية بأن تجارب الخصخصة لا يمكن نقلها بحذافيرها من دولة إلى إخرى، لذا تبقى التجارب والخبرات العالمية دروساً واعدة بالاستفادة منها في ضبط وتوجيه برامج الخصخصة في المستقبل.

أهمية الترويج لقضايا الخصخصة في الدول النامية:

١- تكتنف فكرة الخصخصة في الدول النامية شكوك كثيرة في جدواها بالنسبة لمحدودي ومعدومي الدخل، حيث يسود تصور عام وفهم شائع أن الخصخصة تعني بصورة مباشرة زيادة الأسعار وأن ترفع الدولة يدها عن التوجهات الاجتماعية المعتبرة في رسم وتنفيذ السياسات الاقتصادية والإصلاحات الهيكلية، لذا بات الترويج لقضايا الخصخصة أمراً جد ضروري، لتصحيح الإفهام الخاطئة، ولتوضيح الصورة الصحيحة.

٢- تعاني معظم الدول النامية من ضعف هياكلها الاقتصادية، ومعاناتها من مشاكل تعاظم الديون الخارجية، وارتفاع نسب البطالة، وانتشار البطالة المقنعة، وضآلة نشاط البحوث والتطوير في مشروعاتها الصناعية، وارتفاع نسب الأمية، وانخفاض مستويات الادخار والاستثمار المحلي، وضعف البنية الأساسية، وكلها مشاكل متراكمة ومعقدة، وإذ ذاك فإن السير في طريق الخصخصة هو أمر محفوف بالمخاطر بالنسبة للدول النامية، رغم حتميته، لذا فإن الأمر يحتاج إلى الترويج لقضايا الخصخصة لتهيئة المواطن لاستقبال كل مرحلة من مراحل الخصخصة في إطارها الصحيح.

٣- أن الترويج ينطوي على عملية اتصال إقناعي يستهدف التأثير على القطاع السوقي المستهدف، بقصد استمالة استجابات سلوكية معينة، ونحتاج في كل مراحل برنامج الخصخصة إلى جهد ترويجي لإحداث هذا التأثير، وكذلك لملاحظة ردود الفعل التي تنعكس على برنامج الخصخصة، حتى يمكن استقباله والتعامل معه، وإحداث تأثير إيجابي ومرغوب في الوقت المناسب، وليس أن تُترك الأمور على عواهنها.

٤- تمثل قضايا الخصخصة قضايا خلافية واسعة الجدل بين أطراف ووجهات نظر متعددة ومتباينة (المواطنون، المستثمرون الأجانب، المستثمرون المحليون، مجالس إدارات الشركات، العاملون، الحكومة،البنوك، المجالس النيابية والتشريعية....إلخ)، لذا فإن احتمالات التشويش وإثارة الخلافات والجدل والاعتراضات والقلاقل حول كل مرحلة من مراحل برنامج الخصخصة هو أمر غالب، لذا نحتاج إلى بذل

جهود ترويجية عالية ، درءاً للشائعات ولإحداث تهيئة مناسبة لاستقبال كل مرحلة من المراحل استقبالا مناسباً،فضلاً عن أهمية توصيل رسالة صحيحة للقطاع السوقي المستهدف بالترويج، مع إحداث تهيئة عامة لدى المواطنين المترقبين لما تحدثه الحكومة من تغييرات فيما يمس شغاف حياتهم.

وعلى سبيل المثال، فإن قضية تملك الأجانب للأصول المعروضة للبيع وجذب الاستثمار الأجنبي، تحتاج إلى جهد ترويجي كبير لتوصيل صورة صادقة، وإحداث استجابات سلوكية مرغوبة من المستثمر الأجنبي للاستثمار في دولة نامية، بينما يرى المواطنون في ذلك تفضيلاً للأجنبي على حقوق المواطنة، فكيف يمكن إحداث شفافية وتأثير إيجابي قوي، وبيان أن المستثمر الأجنبي إذا أحسنا اختياره وترغيبه يأتي ومعه استثمارات مالية مباشرة، وتكنولوجيا حديثة، وأساليب إنتاجية وتسويقية وإدارية داعمة للتنمية الاقتصادية.

أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق هدفين،هما:

١- تقديم أهم الدراسات السابقة في الخصخصة، وبصفة خاصة تلك التي تتناول أو تشير إلى ما يتعلق بالترويج لقضايا الخصخصة، وإبراز التجارب السابقة في هذا الصدد، لدول مختلفة في توجهاتها الاقتصادية.

٢- تحديد أهم عوامل النجاح الأساسية في الترويج لقضايا الخصخصة، مع بيان كيفية الاستفادة منها بالنسبة للاقتصاد المصري.



المبحث الأول

إستراتيجية الخصخصة

المفهوم، ومقومات الفعالية:

١/١ الخصخصة .. ما هي؟ .. ولماذا؟

الخصخصة Privatization هي مجموعة من السياسات المتكاملة التي تستهدف التحويل بشكل جزئي أو كلي لمؤسسات إنتاجية أو خدمية تملكها الدولة إلى القطاع الخاص، لتفعيل آليات السوق وتحقيق الميزات التنافسية، والاستفادة بمبادرات القطاع الخاص، من أجل تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والعدالة الاجتماعية.

ولا تقتصر الخصخصة على مجرد البيع الجزئي أو الكلي لوحدات مملوكة للدولة إلى القطاع الخاص، وإنما هي رؤية متكاملة للتصحيحات الهيكلية ولكيفية إدارة الاقتصاد القومي بكفاءة أعلى وبفعالية أكبر، لكونها تشمل ثلاثة مستويات متداخلة ومعقدة لعملية الخصخصة (عفيفي، ١٩٩٣: ٥ – ٦& Guislain, 1997:10 – 12)، وهي:

- مستوى المؤسسة.
- مستوى القطاع الاقتصادي أو الصناعة.
- مستوى الاقتصاد الوطني ككل.

والترابط العضوي بين هذه المستويات الثلاثة، يستوجب وجود انسجام وتناغم فيما بين السياسات المتبعة فيها، ودون أن يعني ذلك بالضرورة انتقالاً تلقائياً من مستوى معين إلى مستوى آخر، خاصة فيما يتعلق بمجالات نقل قرارات الاستثمار إلى القطاع الخاص، ودرجة تحويل المخاطر إليه، وضمان عدم الرجوع عن قرارات الخصخصة.

بيد أن كثيراً من الخطوات المتسارعة التي تمت من قبل لتوسيع دائرة الخصخصة كانت ردود أفعال للأزمات المالية التي كانت تعاني منها الحكومات. مثلما حدث في بدايات الخصخصة في عقد الثمانينيات في شيلي (Tucker, 1998: 5 – 7) ، وكذلك في خصخصة شركة Nippon Telegraph and Telephon (NTT) في عام ١٩٨٥ (Sueyoshi,1998:45 -61)، وكذلك مثلما يحدث في عدد من الدول النامية.

(Dyck, 2001: 59 -65) حيث تصبح يد الخصخصة مغلولة في العمل لتفعيل المنافسة ودور القطاع الخاص في التنمية، كما تصبح الخصخصة رد فعل دون أن تكون استراتيجية.

وقد حدث ذلك إثر التدهور الكبير ا لذي طرأ على البيئة الاقتصادية العالمية، وما نجم عنه من مشكلات اقتصادية عامة، تواجه الدول النامية، مثل الانخفاض الشديد في أسعار السلع التصديرية، والصدمة البترولية، وتدهور معدلات التبادل التجاري في صالح الدول المتقدمة، وارتفاع أسعار الفائدة الدولية الاسمية والحقيقية، وانكماش التدفقات المالية، وتصاعد النزعة الحمائية في البلاد الصناعية بالإضافة إلى التباطؤ الملموس في معدلات النمو، مما أبرز الخصخصة كأسلوب للتصحيحات الهيكلية لإستعادة معدلات مقبولة ومعقولة للنمو الاقتصادي (النجار، ١٩٨٨: ١٩).

وينبغي أن نشير إلى ضرورة تكامل برنامج الخصخصة مع توجهات التصحيحات الهيكلية للاقتصاد القومي (عاشور، ١٩٩٦: ٥ & هندي، ١٩٩٥: ٣ &
(Coes,1998: 525- 532)، لتوفير مناخ اقتصادي ملائم وآليات اقتصادية مساندة،

حتى تؤتي الخصخصة ثمارها، إذ ليست الخصخصة هدفاً في حد ذاتها، وإنما هي وسيلة لزيادة كفاءة استخدام الموارد الاقتصادية بما يؤدي إلى زيادة معدلات التنمية الاقتصادية، وتفعيل قواعد العدالة الاجتماعية، حتى تتفرغ الدولة إلى أدوارها الأساسية التي يمكن أن تترك للقطاع الخاص مثل الدفاع والأمن وإدارة السياسات الاقتصادية الكلية.

وقد أظهر التحليل الاقتصادي للمشروعات العامة في العديد من دول العالم أن ملكية الدولة للمشروعات العامة أصبح عبئاً على مؤشرات النمو والبطالة والتضخم وحجم الدين الخارجي، والعجز في الموازنة العامة للدولة، والخلل في ميزان المدفوعات (عفيفي، ١٩٩٣: ٧ – ١١& هندي، ١٩٩٥: ٣ – ٦ & Zahra and Hansen, 2000: 83- & Levac and Woldridge, 1997: 25) .(86

وهذا هو مفتاح الإجابة على سؤال: لماذا.. الخصخصة؟ بعدما تبين أن مستوى الأداء الإجمالي للمشروعات العامة أقل من المستهدف في خطط التنمية لدى أغلب دول العالم، وأن كثيراً من هذه المشروعات يتصف بضخامة الخسائر وبتفاقم المشكلات، وبالمسئولية في أخفاق الاقتصاد القومي لدى العديد من البلدان عن تحقيق أهداف التنمية، وعدالة التوزيع، وإهدار ما تقدمه الدولة من دعم لهذه المشروعات بدافع كسب التأييد السياسي من الناخبين والجماهير، وقد أدى ذلك إلى استمرار التبعية الاقتصادية إثر زيادة حجم الديون الخارجية وتحقيق معظم المشروعات العامة لعائد سلبي أو عائد موجب يقترب إلى الصفر، في ظل هيكل اقتصادي كلي تشيع فيه المشرعات العامة، وإذ ذاك تم اكتشاف الحقيقة المريرة، وهي أن العلاج يكمن في إزالة التشوهات الهيكلية للاقتصاد الكلي، وأغلبها معوقات تتعذر على الإصلاح، وتحتاج إلى المعالجة بصورة جذرية (النجار، ١٩٨٨: ١٨ – ٣٠ &

.(2000 : 83– 86) Dyck, 2001: 58 -61 & Zahra, 1993: 319 –324& Zahra ,

وقد توافق مع هذه الأحداث الاقتصادية ونتائجها في كثير من دول العالم، انتشار تيار جارف من خصخصة الشركات، ففي الفترة من ١٩٨٠ وحتى عام ١٩٩٢ تم خصخة أكثر من ١٥٠٠٠ شركة منها ٣٨٠٠ عملية خصخصة في دول تقترض من البنك الدولي، ٨٥% من هذه العمليات في اقتصاديات اشتراكية سابقاً، في كل من أوربا وآسيا الوسطى، وأمريكا اللاتينية، أما في عقد التسعينيات، فقد زاد عدد الشركات المخصخصة زيادة كبيرة عبر دول العالم، وأصبحت الخصخصة نهجاً يعم كل المناطق الجغرافية في العالم على اتساعها، واختلاف نوعيات القطاعات الاقتصادية التي تمت فيها (Zahra, 2000: 86).

ولا غرو أن السبق في الخصخصة كان من نصيب الدول الصناعية الكبرى، التي يغلب على اقتصادها الطابع الرأسمالي مثل انجلترا وفرنسا، رغبة منها في زيادة انتاجية إدارة شركاتها العامة، وبحثاً عن أساليب أكثر فعالية، أما في الدول النامية، فقد تبلورت الخصخصة نتيجة رد فعل منها للتخلص من مشروعاتها العامة الخاسرة، ولمراقبتها عن كثب لما يحدث في اقتصاديات الدول الصناعية الكبرى (ماهر، ٢٠٠٢: ٢٣، الحناوي، ١٩٩٨: ١٩-٢١).

بيد أنه لم يثبت بعد أن مجرد التخصيصية أو تغيير الملكية سيؤدي بمفرده إلى تحسين الكفاءة في استخدام الموارد، وإدارة المؤسسات، ذلك أن لتشجيع القوى التنافسية في الأسواق، دور مماثل إن لم يكن أكبر (Zahra, 1999: 36-38 &Zahra, 2000: 83- 86 & نيليس وكيكيرى، ١٩٨٨: ١٠٤ -١٠٥).

وتلك قضية أعقد كثيراً وتحتاج إلى وقت أطول مما يحتاجه مجرد تغيير المالك، إذ يتطلب ذلك تصحيحات هيكلية كبيرة على مستوى الاقتصاد الكلي، وتغييراً في السياسات المالية والنقدية، وكلها تستدعي تنفيذاً على مراحل وخطوات متسلسلة، بل وتحتاج إلى جهد غير عادي لترويجها في ظل مقاومة من أولئك الذين استفادوا من السياسات السابقة أو أولئك الذين ركنوا إلى ما اعتادوا أن يجدوه في المشروعات العامة من فوائد ومنافع، وهذا ما يدعونا إلى إعطاء أهمية خاصة لترويج عملية الخصخصة وكيفية حل المشكلات الترويجية التي تجابهها مقترنة بقضايا تقليل العمالة في الشركات محل الخصخصة، وتصحيح أوضاع الشركات الخاسرة، وإنشاء وتطوير سوق رأس المال النشط، وتحديد أساليب وطرق الخصخصة، وتقييم الشركات والأصول.

١-٢ مقومات فعالية برنامج الخصخصة:

تتمثل مقومات فعالية برنامج الخصخصة في ضرورة التحليل الموقفي للظروف الاقتصادية والاجتماعية نحو الخصخصة، على مستوى الدولة، وعلى مستوى القطاع وعلى مستوى الشركة كأساس لتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها، وكذلك للوقوف على طبيعة القيود والعقبات التي يمكن أن تواجه التنفيذ، ولكي يمكن تهيئة البيئة وتحديد الدعائم الأساسية للنجاح في الترويج لبرنامج الخصخصة، ثم يتم بعد ذلك تحديد خصائص المشروعات التي سيتضمنها برنامج الخصخصة، ثم اختيار الطريقة الملائمة للخصخصة (Zahra, 2001: 83-103

(&Dyck, 2001: 59 – 84)، ثم نقوم بالجدولة الزمنية للطريقة الملائمة التي وقع الاختيار عليها.

١ /١/٢ التحليل الموقفي للمحيط البيئي نحو الخصخصة:

فعملية الخصخصة، وبصفة خاصة في الدول النامية، وفي الدول التي عاشت زمناً طويلاً في الاشتراكية لا ينبغي أن تتوقف عند تحويل ملكية المؤسسات العامة إلى القطاع الخاص، وإنما يجب أن تكون جزءاً من التصحيحات الهيكلية في البنيان الاقتصادي والاجتماعي القومي، وأن تنطلق من التحليل الموقفي للمحيط البيئي الاقتصادي والاجتماعي والمؤسسي وللنظم التي تؤثر فيها كنقطة ارتكاز لتهيئة البيئة المناسبة لتنفيذ برامج الخصخصة.

ففي الدول النامية والدول التي يغلب على اقتصادها التوجه الاشتراكي، نجد أن عملية الخصخصة وتنفيذ برامج واسعة للإصلاح الاقتصادي، تواجه مصاعب كبيرة، حيث يصاحب عملية الخصخصة مشاكل تقليل العمالة Manpower Downsizing وزيادة الأعباء المالية على المواطنين، وانخفاض مستويات المعيشة، مما يجعل القبول الاجتماعي والسياسي للخصخصة في هذه الظروف محفوفاً بالمخاطر، بعدما تعود المجتمع استخدام سياسات إعادة توزيع الدخل باستخدام دعم الأسعار، وملكية الدول للقطاع العام لحماية المجتمع من شرور الاحتكارات الخاصة والتفاوت الشديد في توزيع الدخل (Zahra, 2001: 83 – 88 & Zahra and Others, 2000: 509 – 515).

٢/٢/١ تحديد الأهداف من الخصخصة :

يعتبر الهدف أو الأهداف المنشودة من برنامج الخصخصة المعيار الأساسي، الذي به يتم تقييم فعالية البرنامج، وهو في نفس الوقت أساس المفاضلة بين الأساليب البديلة للخصخصة وأساس صياغة وتوجيه الحوافز إلى الخصخصة، في المحيط البيئي لها وتبين تجارب العديد من الدول أن الأهداف الأساسية للخصخصة تتركز في هدف رفع الكفاءة وتوسيع نطاق المنافسة وتحسين إدارة التنمية في الاقتصاد القومي، وهدف تقليل عجز الموازنة المالية للدولة، وهدف توسيع وتنويع قاعدة الملكية وتنمية المواطنة، ثم الأهداف السياسية.

وينبغي الحرص على المواءمة والتناسق بين أهداف البرنامج، حتى لا يحدث تعارض فيما بينها، وذلك بوضع سلم للأولويات بين هذه الأهداف، كما

ينبغي أن نستقي أولويات هذه الأهداف في ظل التحليل الموقفي للمحيط البيئي نحو الخصخصة.

ففي هدف رفع الكفاءة وتوسيع نطاق المنافسة وتحسين إدارة التنمية في الاقتصاد القومي، في مجالات الانتاج والتسويق وإدارة الموارد البشرية والتمويل والاستثمار والتكنولوجيا، فإن ذلك تظهر آثاره في كمية الإنتاج وجودة الإنتاج، وفقاً لدرجة المنافسة، بيد أن ربط هذا الهدف بالتصدير، يُظهر الآثار الايجابية للخصخصة بصورة أفضل (Zahra & Hansen : 2000 : 100 – 103) ، ومن الممكن أن يتحقق في ذلك نجاحات أكبر، إذا تم إعطاء أولوية أو تيسير لصغار المستثمرين أو للعاملين بالمشروعات نفسها عند اكتتابهم في شراء المشروعات المعروضة للبيع.

ويمكن في الوقت نفسه استخدام كل أو بعض حصيلة البيع لإيجاد استثمارات جديدة، توفر فرص عمل متزايدة، ثم يتم بيع هذه الاستثمارات الجديدة للقطاع الخاص، ليتم تدوير هذه الاستثمارات مرة أخرى وفق أولويات الاستثمار التي تظهر في خطط الدولة، كما أن الحصيلة المتحققة من بيع المشروعات تساهم في زيادة قدرة الدولة على خدمة الديون الخارجية لمحاولة التخلص من التبعية الاقتصادية.

أما الأهداف السياسية فيناط بها الحد من استغلال المال العام للمصالح الشخصية، والحد من ضغوط النقابات العمالية التي لا تستند إلى حسابات التكلفة والعائد، بل وتضيف أساساً لعلاقة إيجابية بين العمال والإدارة (Cuervo & Villalonga, 2000: 581 – 586)

٣/٢/١ تحديد القيود والعقبات التي يمكن أن تواجه التنفيذ، وإمكانيات التغلب عليها:

فبرنامج الخصخصة يجب أن يأخذ في الحسبان القيود والعقبات التي يمكن أن تعوق الخصخصة، وهذه القيود غالباً ما تقبع في البيئة المحيطة، وتتمثل في المعارضة السياسية لفكرة أو أساليب التوسع في الخصخصة بدعوى الحفاظ على استقلالية الدولة، إلى جانب المعارضات التي تبديها نقابات العمال، وكذلك قيود الحاجة إلى تغيير الأنماط القيادية العليا في الشركات المخصخصة من الفكر الإداري التقليدي، إلى فكر القيادة التحويلية، وهو ما يحتاج إلى إحلال لقيادات عليا جديدة محل القيادات العليا التي عاشت زمناً بعيدة عن توجهات أسواق رأس

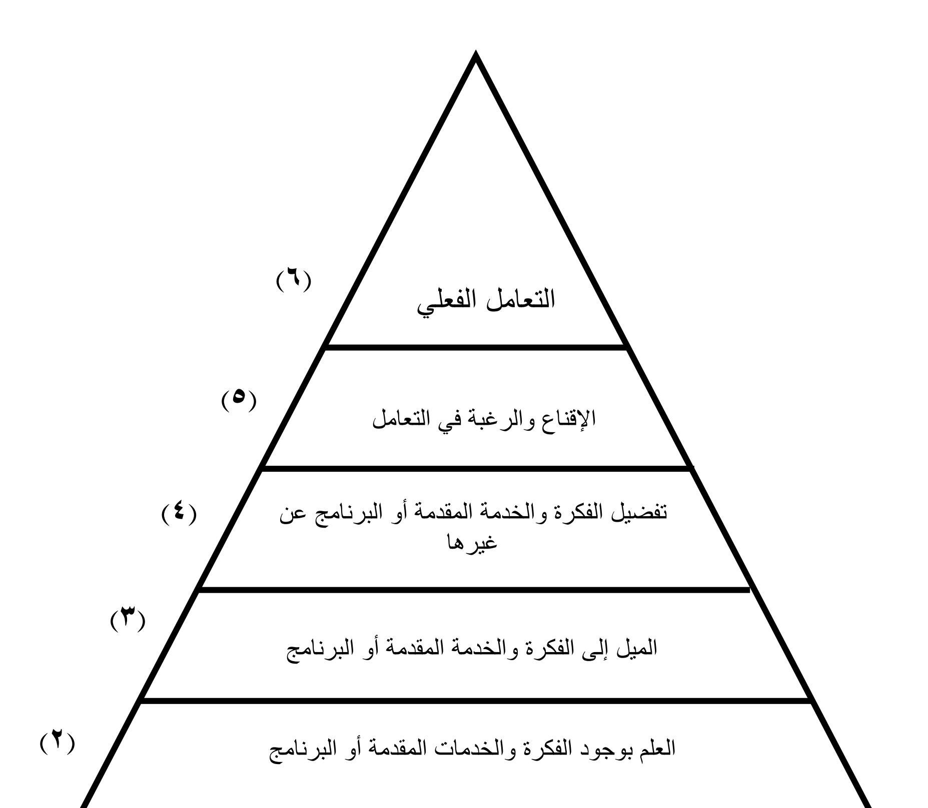
المال ودورها في إدارة الشركات بفعالية كبيرة (Cuervo&Villalonga, 2000, 581– 585).

بل إن (Johnson and others; 2000: 572 – 585) يرون أن المراحل الأولى للخصخصة سوف تنزع بقدر كبير إلى أن تكون بفعل القيادات الإدارية والتأثير السياسي وتواجد تأثير قوي لنقابات العمال، تعديلاً بسيطاً لفكرة المؤسسات العامة، كما أن فكر المؤسسات العامة سوف يتواجد كذلك في المراحل التالية للتوجه الجديد للخصخصة، حتى تصقل تجارب الخصخصة أنماطاً وقواعد عمل جديدة تتلاءم مع فكر الخصخصة المتطور.

٤/٢/١ تحديد الدعائم والتوجهات الأساسية لنجاح الترويج لبرنامج الخصخصة:

يحتاج الترويج لبرنامج الخصخصة إلى مجموعة من الأنشطة التسويقية التي تستخدم للاتصال بالمستهدفين بالترويج لبرنامج الخصخصة، وإمدادهم بالمعلومات، وإثارة اهتماماتهم بالبرنامج، وإقناعهم بقدرته على إشباع حاجاتهم وفهم رغباتهم، وذلك بهدف دفعهم إلى اتخاذ قرار بالتعامل معه ثم استمرار هذا التعامل بصورة إيجابية في المستقبل مع ملاحظة ردود الفعل التي تنعكس على طبيعة العلاقة ونوعيات وتأثير المحفزات للتعامل مع برنامج الخصخصة من الأطراف ذوي العلاقة جميعاً.

والترويج الفعال يدفع المستهدفين ببرنامج الخصخصة إلى قبول البرنامج والتعامل الفعلي معه عبر مراحل مختلفة يطلق عليها الهرم الترويجي (Zikmund&Michael,1984)،وهي مبينة في الشكل التالي:



١/٢/٥ تحديد خصائض المشروعات التي سيتضمنها برنامج الخصخصة:

تختلف خصائص المشروعات التي سيشملها برنامج الخصخصة، وفقاً للظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية للدولة، وبصفة خاصة قدرات وإمكانيات القطاع الخاص في الدولة، وتجدر الإشارة إلى أن تحديد هذه الخصائص سوف ينعكس على اختيار الطريقة المناسبة للخصخصة، وفي منظور معاصر لتجربة كندا، كانت خصائص المشروعات التي يسهل خصخصتها هي (Levac and wookdridge ,1997:25-30):

أ- المشروعات التي تحقق قدراً من الربحية،أو تكشف بياناتها أن وضع التشغيل فيها بعد الخصخصة سيكون مطمئناً في تحقيق أرباح.

ب- نوعية المشروعات ومدى أهميتها من الناحية الاستراتيجية القومية، بما يحافظ على الأمن القومي.

جـ- أن تكون المشروعات المقترح خصخصتها من قطاعات اقتصادية عديدة.

د- نوعية المشروعات بالنسبة لتطوير حياة المواطنين، وتوفير احتياجات حياتهم المباشرة، على أن يكون نصيب الدولة في رؤوس أموالها أقل.

ووفقاً لهذه الخصائص قامت الحكومة الكندية بخصخصة الكثير من المشروعات بدءا من منتصف الثمانينيات في مجالات الكهرباء ومشروعات تجارة الترانزيت والنقل بالسكك الحديدية وكذلك الشركات القابضة في مجالات اقتصادية متعددة.

وقد خصصت كندا وزارة خاصة لشؤون التخصيص لتقرر القطاعات الواجب تحويلها وتشرف على مراحل التحويل وتقدر أصول المرافق العامة الواجب تحويلها، وطرق بيعها إلى الشركات الخاصة.

أما في تجربة كرواتيا حيث تم فيما بين عامي ١٩٩٢، ١٩٩٤م، وفي خلال ثلاث سنوات خصخصة ما يقرب من ٨٥% من المشروعات العامة وقد كانت خصائص المشروعات التي يتم إدراجها إلى الخصخصة، تتمثل في الجوانب الآتية (Martin and Grbac, 1998:95-99):

أ- المشروعات التي تعمل أو لديها استعداد أن تعمل بصورة تنافسية.

ب- المشروعات الصغيرة من حيث حجم العمالة، وهي في الاقتصاد الكرواتي التي لا يزيد عدد عمالها عن ٢٥٠ عامل، أو المشروعات الكبيرة التي يسفر عن خصخصتها حد أدنى من تخفيض العمالة.

جـ- المشروعات التي يتوقع لها - من خلال نتائج أعمالها- أن تتمتع باستقرار اقتصادي، وعدم التدهور في أسواقها أو في الطلب على منتجاتها.

د- المشروعات التي لها شكل قانوني نظامي.

هـ- المشروعات التي يفضل مستهلكوا منتجاتها أو خدماتها أن يتم خصخصتها.

وفي بعض البلدان يوجد جو سياسي عام، يقبل ويشجع فكرة الخصخصة مثلما حدث في دول أوربا الشرقية (بولندا- تشيكوسلوفاكيا- هنغاريا)، وحيث الحكومات لا تواجه ضغوطاً سياسية ذات قيمة، مما جعل هذه الحكومات تخطو خطوات جدية وسريعة لبلورة الفكرة ووضعها موضع التطبيق.

حيث عاشت هذه الدول ردحاً طويلاً من الزمان كدول شيوعية، لذا وضعت بُعدين فحسب للحكم بخصخصة المشروع.

(Park, 1998: 44-52 &Spicer and others , 200:630-640)

أ- البعد الخارجي لعلاقات المشروع وانعكاسه على كل من الاقتصاد الكلي والمجتمع من حيث حجم المشروع ومساهمته في حل مشاكل البطالة.

ب- البعد الداخلي للمشروع من حيث درجة كفاءته وفعاليته التشغيلية في الاندماج في المنافسة العالمية وقدرته على الصمود.

وقد أنشأت كل من بولندا وتشيكوسلوفاكيا صناديق أسمتها Privatization Funds ويساهم فيها كل المواطنين كل حسب ثروته على ألا تتعدى نسبة شراء الأسهم حداً معيناً (voucher System) وفي تشيكوسلوفاكيا يساهم في الخصخصة عدد كبير من المواطنين الممولين الذين قادوا الأنطلاقه الأولى في الخصخصة، أما في هنغاريا فقد سُمح للشركات الأجنبية أن تتملك الشركات الحكومية بنسبة ١٠٠% وكانت الدولة قد لجأت كلياً إلى القروض وا لاستثمارات الأجنبية.

وقد اتبعت دول أوربا الشرقية أسلوب الصدمة في الخصخصة أو ما يعرف بالتوجه الضخم إلى الخصخصة للتخلص من المشاكل المتراكمة إثر الاقتصاد الشيوعي.

وحتى تنهج نهجاً جديداً لنيل ثمار الخصخصة ولتحقيق دفعة قوية وسريعة للإصلاحات الاقتصادية القومية ، وعلى سبيل المثال فإن أكثر من ١٨٠٠شركة في تشيكوسلوفاكيا قد تم خصخصتها في أقل من أربع سنوات أما في روسيا فإن أكثر من ١٥٠٠ شركة متوسطة وصغيرة قد تم خصخصتها في سنتين.

أما في مصر، تسترشد الشركات القابضة في اختيار الشركات المرشحة للخصخصة بالمعايير التالية:

١- تعطى الأولوية للشركات الصغيرة والمتوسطة، والتي تحقق أرباحاً وتعمل في أسواق تسودها المنافسة، ولا تحتاج إلى إعادة هيكلة جزئية كانت أو كلية. ويفضل أيضا عدم حاجة هذه الشركات إلى استثمارات لمعالجة أي تأثير ضار من نشاطها على البيئة.

٢- أن يكون الاستثمار في هذه الشركات ذا جدوى اقتصادية، ويحقق فائضاً في التدفقات النقدية، هذا بالإضافة إلى أن المؤشرات الأساسية تظهر قوة مراكزها المالية.

٣- أن يكون معدل العائد المحقق خلال السنوات القليلة السابقة للبيع مجزياً للمستثمرين، وأن تكون نسبة الديون إلى قاعدة الملكية مقبولة، كذلك يراعى أن تعكس المؤشرات المالية المعبرة عن استخدم الأموال والطاقات، كفاءة واضحة في التشغيل.

٤- أن تتمتع بيئة العمل لهذه الشركات بالاستقرار، فلا تتمتع بالاحتكار، وتعمل في سوق تتوافر فيه المنافسة.

٥- يجب ألا تكون الشركات المختارة متمتعة بأية مزايا خاصة منحتها لها الحكومة ويمكن أن تتوقف مستقبلاً.

٦- أن يكون حجم المشاكل الاجتماعية الموجودة في الشركة محدوداً وتتمتع بعلاقات عمالية طيبة ومستقرة.

ومن هنا فإنه يمكن القول أن الصعوبات التي تواجه الخصخصة تندرج فيما يلي:

- صعوبات سياسية: حيث قد تثير الخصخصة خلافاً سياسياً بين الحكومة والمعارضة، وهذا ما يحدث كثيراً في الدول التي عاشت زمناً في كنف الرأسمالية، وغالباً ما تتضاءل هذه الصعوبات في الدول التي عاشت في كنف الشيوعية.

وقد قامت حكومة انجلترا باللجوء إلى فكرة السهم الذهبي (ماهر، ٢٠٠٢:٤٢) للتخفيف من الصعوبات السياسية حيث تتمكن الحكومة من خلال هذا السهم الذهبي، حضور الجمعيات العمومية ويحق لها التصويت، كما يحق لها تعين ممثل في مجلس الإدارة (ليس من الموظفين العموميين، ولكن من رجال الأعمال) وقد يحق لها أحياناً الاعتراض في الأحوال الطارئة والخطيرة على بعض القرارات، إذ يكون السهم الذهبي هو عين الدولة داخل الشركات التي تم خصخصتها وتريد الدولة أن تستمر رقابتها على نشاطها.

ومن الصعوبات السياسية أيضاً :

أ- السرعة في التنفيذ: حيث تفضل الدول التي عاشت في كنف الرأسمالية أن التريث في الخصخصة يعطي نتائج أفضل، بينما تفضل الدول التي عاشت في الشيوعية أن يتم التحويل بأسلوب الصدمة، والخصخصة

على نطاق واسع تخلصاً من الأعباء المالية والإدارية التي تثقل كاهل الدولة دونما نظر إلى الاعتبارات الاجتماعية بصورة جوهرية.

ب- السيادة والأمن القومي(Corrales, 1998:24-51) حيث كانت ثمة معارضة قوية في الأرجنتين لخصخصة بعض القطاعات لتعلقها بالسيادة والأمن القومي مثل الصناعات الحربية، والنقل بالسكك الحديدية ولولا الدعم المباشر من رئيس الجمهورية وموافقة البرلمان وتوفيره للإطار القانوني للخصخصة لما تم خصخصة محطات الإذاعة وشركات الكهرباء والغاز والنقل بالسكك الحديدية والخدمات الهاتفية وشركة الطيران والمصارف المركزية في المقاطعات كما تم فتح الأبواب أمام الاستثمارات الأجنبية.

ج- الجهات التي ترسو عليها عمليات البيع، والأسعار التي تباع بها المشروعات العامة.

ففي المكسيك (Ramirez, 1998:421-430) حيث سوق رأس المال مغلق، وهناك عدد قليل من الرأسماليين يحتكرون شراء المشروعات العامة، ولوجود مشاكل في تقييم المشروعات لجأ رئيس المكسيك إلى عقد اتفاقات كثيرة مع أمريكا وكندا لجذب الاستثمارات الأجنبية مع تحديد نسبة معينة لشراء الأسهم لا يمكن تجاوزها، إلى جانب المحاولات لتصحيح مشاكل تقييم المشروعات بهدف إبعاد شبهه الاحتكار عن عمليات الخصخصة.

- الصعوبات القانونية والتشريعية: حيث تحتاج عمليات الخصخصة إلى إلغاء بعض التشريعات القائمة، وتعديل البعض الآخر في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية والمالية وخاصة فيما يتعلق بجذب الاستثمارات الأجنبية وقوانين العمل والتأمينات الاجتماعية والضرائب.
- الصعوبات الإدارية: وهي تنحصر في:

– العقليات الإدارية التقليدية دون الاهتمام بتدعيم القيادات الإدارية التحويلية.

– مقاومة المسئولين الإداريين لأفكار الخصخصة ودفعهم للنقابات العمالية للسير في نفس الاتجاه حرصاً على مصالحهم دون إعطاء الأولوية للمصلحة العامة.

- العاملون غير المنتجين وانتشار البطالة المقنعة بوجود جيوش من العاملين الذين تتضاءل أحجام جهودهم ونتائجها لأن النظم الوظيفية توفر للعامل ضماناً كاملاً بصرف النظر عن نتيجة عمله.

- الصعوبات المالية: وهي تتعلق بكيفية تمويل الخصخصة فهل يتم ذلك بقروض داخلية وخارجية أم بجذب رؤوس الأموال الأجنبية وما هي الطرق المناسبة لظروف الدولة في تحويل المشروعات العامة إلى القطاع الخاص.
- صعوبات أخرى: مثل نوعية القطاع الذي ينتمي إليه المشروع، وحجم المشروع ذاته، وهيكل السوق الذي يعمل فيه المشروع، ومدى تهيئة البيئة المناسبة لتنفيذ برامج الخصخصة، وبوجه خاص البيئة الأساسية والأجهزة المساندة في الدولة وما تقدمه من خدمات.

٦/٢/١ اختيار الطريقة الملائمة للخصخصة:

يرى (هندي، ١٩٩٥: ٢٠)، أن اختيار الطريقة الملائمة للخصخصة، مقيد بمتغيرين هما: الهدف من الخصخصة، وخصائص المشروع الذي يتضمنه برنامج الخصخصة، من حيث تحليل بيئية المشروع بما فيها من فرص وتهديدات، ومستوى الأداء الداخلي بما فيه من نقاط قوة وضعف بحيث ينتهي البحث إلى طريقة إعادة التأهيل للمشروع في برنامج الخصخصة.

فإذا كان الهدف من الخصخصة هو توسيع قاعدة الملكية الخاصة وتنمية المواطنة، وتطوير الخدمات المقدمة للمواطنين، فقد يكون الإحلال Displacement للقطاع الخاص محل دور الدولة في أداء النشاط هو أحد الطرق المناسبة للخصخصة على أن يتم ذلك بشكل تدريجي، وذلك مثلما يحدث في كثير من دول العالم في مجالات الصحة العامة، والتعليم وخدمات النظافة وتأمين الشركات (خدمات أمنية)، وخدمات الاستشارات القانونية والمحاسبية والاقتصادية، وإذا كان الهدف من الخصخصة هو الاستفادة من الخبرات التقنية والإدارية في الخارج فقد تكون عقود الإدارة طريقة مناسبة للخصخصة وذلك مثلما حدث في عقود الإدارة في الفنادق المصرية في منتصف الثمانينات، وإذا كان الهدف هو تحسين الكفاءة وكسب تعاون العاملين إلى جانب الإدارة،فإن بيع الشركة للعمال والإدارة قد تكون طريقة مناسبة.

أما من حيث خصائص المشروع الذي يُراد خصخصته فإن دراسة السوق والمتغيرات البيئية المحيطة، وتحليل نقاط القوة والضعف في أدائه، والتنبؤ بظروف المشروع مستقبلاً يعد مفتاحاً للوقوف على طريقة تأهيله المناسبة

إلى الخصخصة بيد أنه لا ينبغي أن نغفل تحديد وتوضيح الخطوات التنفيذية للخصخصة مع وجود جدولة زمنية للخطوات المحددة.

وينبغي أن تنوه إلى أن الشركات التي يمكن أن تكون محلاً للخصخصة تندرج تحت إحدى المجموعات الثلاث التالية (الحناوي، ١٩٩٨: ٥٣، ماهر، ٢٠٠٢: ٧٢-٧٣):

أ- شركات ناجحة، وتقدير مستقبلها يبشر بالاستمرار لها في النجاح،ويتوافر فيها مقومات جذب للمستثمرين، وأفضل طرق الخصخصة لها هي البيع بقدر ما يتوافر لها من مقومات الجذب.

ب- شركات خاسرة، ولكن يمكن إعادة هيكلتها Restructuring وتأهيلها لتسير في طريق النجاح والربحية، وينبغي ألا يتم عرضها للبيع إلا بعد إعادة الهيكلة والتأهيل حتى تتحول إلى طريق الربحية ويتوافر فيها مقومات جذب المستثمرين.

جـ- شركات خاسرة ومستقبلها يعد باستمرار الخسارة، وهذه مصيرها إلى التصفية.

المبحث الثاني: طرق الخصخصة

Methods of Privatization

للخصخصة طرق مختلفة، ولكل منها مزاياها وعيوبها، ويعتبر اختيار الطريقة المناسبة من أهم عناصر نجاح عملية الخصخصة، ويرى الباحث أن هذا الاختيار يتوقف بدوره على عدد من الاعتبارات، مثل أهداف الخصخصة، حجم الشركات التي سيتم خصخصتها، مدى تطور الأسواق المالية، خصائص المشترين والمستثمرين، التركيبه الاجتماعية والاقتصادية والسياسية للدولة من جهة، وطبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسات العامة التي يراد خصخصتها من جهة أخرى.

ويري (Zahra,2000:86-88) أن ثمة استراتيجيات ثلاث رئيسية للخصخصة وهي:

- الإنهاء الجزئي أو الكامل لملكية الدولة Full or Partial Divestment
- العقود الإدارية Management Contracts

- امتياز الإيجار أو الإلزام Leases or Granting of Concessions

ويضيف (ماهر،٢٠٠٢:١١٧) نقلاً عن (Sovas,E.S. 1982) في كتابة Privatizing the Public Sector الصادر عن Chattem House الاستراتيجية الرابعة المستخدمة بصفة خاصة في الدول النامية وبعض الدول المتقدمة وهي الإحلال Displacement

١/٢ الاستراتيجية الأولى:

وهي الإنهاء الجزئي أو الكامل لملكية الدولة Full or Partial Divestment وتتمثل في عدد من الاختيارات مثل:

* الاكتتاب العام: وذلك بأن تقوم الدولة بطرح أسهم المؤسسة العامة التي تنوي تحويل ملكيتها في السوق أو جزء منها للاكتتاب العام من قبل المساهمين، وهذه الطريقة كما يرى (Zahra, 2000:87) هي الأكثر شيوعاً في عملية الخصخصة، ولهذه الطريقة متطلبان رئيسيان وهما:

أ- أن تشكل المؤسسة المطروحة للبيع فرصة استثمارية مغرية للقطاع الخاص.

ب- أن تتواجد سوق مالية متطورة.

ولهذه الأسباب ربما يكون نجاح هذه الطريقة محدوداً بالنسبة لمعظم الدول النامية.

- بيع المؤسسة العامة لإدارتها (لمديري المؤسسة): Management Buy Out ويمكن استعمال هذه الطريقة في المؤسسات الصغيرة أو المؤسسات التي لم يمض على قيامها وقت، يعطيها قبولاً عاماً لدى الجمهور والمستهلكين.
- البيع المباشر: حيث يمكن بيع المؤسسة العامة لشركة قائمة لها الرغبة في توسيع استثماراتها أو لمستثمر أو مجموعة من المستثمرين.
- البيع للعاملين أو للعملاء وهي طريقة مستخدمة من المملكة المتحدة (Cragg and Dyck,1999)، حيث بيعت بعض الشركات للعاملين وبيعت الأراضي المملوكة للدولة للمزارعين ولمربيى الماشية.

وقد يتم البيع لقاء قيام المشترين بأن يتحمل الديون الرأسمالية للشركة، فيتم إعطاؤهم الشركة هبة أو هدية Donation ليترك لهم أن ينتشلوها من

مشاكلها التسويقية أو الإنتاجية أو العمالية التي تصرف نظر المشترين عن شرائها.

كما قد يتم تصفية الشركة حينما يحل بها العسر المالي الفني أو القانوني بصورة مستحكمة Technical Insolvency legal Insolvency فتبدو مفلسة ولا أمل في أن يتحسن حالها مستقبلاً، فينصرف عنها المشترون متشائمين من سوء أحوالها ومستقبلها فيتم تصفية أصول الشركة بالبيع Liquidation.

٢/٢ الاستراتيجية الثانية:

وتتمثل في العقود الإدارية Management Contracts، حيث يتم الإبقاء على ملكية الشركة، مع تحويل العمليات والأنشطة الإنتاجية والخدمية للقطاع الخاص أو شركات أجنبية للاستفادة من خبرات الشركات المتخصصة في الإدارة والتشغيل، وهو ما تم بإسناد كبرى الفنادق المصرية إلى شركات أجنبية بعقود إدارة، للتخلص من خسائر التشغيل، ولتطوير أسلوب الإدارة فيها وهي طريقة مفضلة من حيث القدرة على إتمام الدولة لهذه النوعية من العقود بشروط تفاوضية جيدة، وفي نفس الوقت إتاحه الفرصة للشركات للاندماج والتعامل مع حقائق العولمة الاقتصادية والمنافسة المفتوحة (Zahra, 2000).

٣/٢ الاستراتيجية الثالثة:

هي امتياز الإيجار أو الإلزام Leases or Granting of Concessions فحق الامتياز هو حق تمنحه الدولة أو القطاع العام أو المؤسسة العامة، لاستغلال موارد معينة أو إنتاج سلعة أو بيعها أو أداء خدمة مقابل أن يدفع القطاع الخاص إيجاراً لهذا الحق، وقد ينصب حق الامتياز على إيجار الأصول المادية الملموسة المملوكة لمؤسسة عامة، وذلك بهدف إذكاء روح المنافسة بين القطاعين الحكومي والخاص، وإتاحة الفرصة لتطوير السلع والخدمات المقدمة للمواطنين،

مثلما حدث في إعطاء حق امتياز تشغيل مرافق الطاقة والمياه في كوت ديفوار وغينيا، والنقل البري في النيجر، وإدارة الموانى في نيجيريا، وكذلك مثلما حدث لحق امتياز تشغيل مرفق الاتصالات والسكك الحديدية في الأرجنتين (Zahra, 2000:88-89).

وهناك أنواع خاصة من عقود الامتياز مثل:

أ- أسلوب الإنشاء والتشغيل والتملك حيث تمنح الدولة القطاع الخاص المتعاقد حق تملك المشروع دون تحديد مدة، مقابل دفع مقابل حق الامتياز.

ب- أسلوب الإنشاء والتشغيل والنقل حيث تمنح الدولة القطاع الخاص حق الامتياز لفترة زمنية محددة، لبناء وتشغيل مشروع، ثم ترجع أصوله عند نهاية فترة الامتياز إلى ملكية الدولة.

ويستعمل هذا الأسلوب غالباً لتطوير مشروعات جديدة في البني التحتية من قبل القطاع الخاص، حيث لا يتوافر تمويل كاف لدى الدولة، في ظروف كبر حجم التمويل المطلوب مع الحاجة لتقديم خدمات ضرورية للمواطنين، كما يراد تخفيف الأعباء المالية عن الدولة، لتتفرغ لأعبائها السيادية الأساسية بفعالية أكبر.

وقد يتم إعطاء حق الامتياز بالإلزام Granting or Mandate بعض الشركات الخاصة أو الأفراد لتقديم منتجات معينة أو خدمات معينة لقطاعات جماهيرية لتحقيق بعض المكاسب الاجتماعية والسياسية مقابل المنح المالية التي تقدمها الدولة للقطاع الخاص لقاء هذه الأنشطة مثلما يحدث في بناء المساكن الشعبية في مصر أو الكوبونات Vouchers أوGrants المخصصة للدعم للحصول على سلع استهلاكية معينة أو خدمات معينة أو إلزام الشركات الخاصة بدفع مقابل حصة الدولة في التأمينات عن العاملين لديها وقد يتم إجبار الشركات الخاصة على أن تؤمن لعامليها تأميناً صحياً أو تأميناً تقاعدياً لدى

شـركات التـأمين الـصحي أو الاجتمـاعي الخاصــة مثلمـا حـدث فـي التأمينـات الاجتماعية عن الشركات الخاصة في شيلي (Zahra, 2000:89)

٤/٢ الاستراتيجية الرابعة:

وهـي الإحـلال Displacement وهـي اسـتراتيجية مـستخدمة فـي الدولـة النامية وبعض الدول المتقدمة، حينما تنصرف الدولة بتأثير الضغوط الاقتصادية والسياسية، عن تقديم خدمات معينة بإهمال تقديم هذه الخدمات أو السلع Default فتتقدم الشركات الخاصة لتقتنص نصيباً متزايداً بمرور الزمن للاستثمار في تقديم هذه السلع والخدمات بصورة أفضل لتحل محل الدولة في هذا الصدد مثلما يحدث في خدمات النوادي الرياضية وخدمات التعليم العام والتعليم الجامعي وخدمات النقل العام بين المحافظات في مصـر.

وقـد يحـدث نـوع مـن التعـايش الثنـائي بـين كـل مـن القطـاعين الحكـومي والخاص فـي تقديم السلعة أو الخدمـة للمواطنين Accomodation مثلمـا يحـدث في تقديم الخدمات الصحية في مصر، سعياً لأداء خدمات صحية أفضل، ونوعاً من إعطاء فرصة أكبر للمواطنين محدودي الدخل فـي الانتفـاع بقدر أكبـر مـن الخدمات الصحية الحكومية.

كما قد يحدث نوع من تنظيم العلاقة بين الأجهزة الحكومية ومؤسسات القطاع الخاص، بإعطاء فرصـة أكبـر للقطـاع الخـاص بتحمل بعض المسئوليات والأدوار التـي تحتـاج إلـى وقـت وجهـد متخـصص وذي تكلفـة، علـى أن يتحمـل المـواطن تكلفـة الانتفـاع بهـذه الخدمـة ويـتم ذلـك مـن خـلال الحـد مـن أو إلغـاء أو تعديل القوانين أو أدوار الأجهزة الحكوميةDeregulation مثلما حدث فـي مصر حينما تم إسناد مسئولية المراجعة الفنية النهائيـة للرسومات والمستندات الهندسية والفنية اللازمة لاستخراج تراخيص البناء أو الهدم أو التعلية عن طريق المكاتب

الهندسية الاستشارية المتخصصة التي تحدد المحافظة سجلاً بها، ليكون اعتماد أي منها دليلاً لدى الحي على الصلاحية الفنية اللازمة لاستخراج الترخيص.



المبحث الثالث

رؤية تسويقية في أهم قضايا الخصخصة

١/٣ ما هي أهم قضايا الخصخصة..؟

لقد نشأت جدل فكري واسع لدى الخبراء والاقتصاديين والساسة والمشتغلين بالسياسة والنقابات العمالية، في نوعية قضايا الخصخصة، وفي كيفية طرح القضايا ومعالجتها على الساحة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وفيما يلي مجرد حصر لأهم قضايا الخصخصة في التجارب العالمية والعربية.

(Mondal, 2000& Jaksch et al. 2001& Saving, 1998& Steel and long, 1998 & kikeri, 1999 & uhlenbruck and De-Castro, 1998& (النجار، ١٩٨٨& عاشور، ١٩٩٦

١/١/٣ قضية الخصخصة كفكرة، وكخيار استراتيجي على مستوى الاقتصاد القومي، ومدى حتمية الأخذ بها وتطبيقها، وهي تعتبر في ذلك فكرة أو قضية قائدة ومحورية Core Issue لكثير من القضايا الأخرى التابعة.

٢/١/٣ قضية قدرة القطاع الخاص على شراء الأصول المعروضة للبيع، وما هي نوعية الأنشطة أو المشروعات التي سيُقبل على شرائها، وذلك حتى يمكن توقيت طرح المشروعات المعروضة للبيع دون أن يحدث تسارع في

العرض، مسبباً البخس للأثمان، أو رؤية تقديرات التقييم لأصول المشروعات المعروضة بأنه تقدير مبالغ فيه، و لا يشجع على دخول القطاع الخاص في صفقات الشراء.

٣/١/٣ قضية تملك الأجانب للأصول المعروضة للبيع، إذ ينبغي أن يجد المستثمرون الأجانب الفرص المواتية للاستثمار في البلاد النامية، جلباً لرؤوس أموال مستثمرة، وإدخالاً لتقنيات فنية متقدمة، ومساهمة في تشغيل العمالة الوطنية، وزيادة للقيمة المضافة للاقتصاد القومي، وتلبية لاحتياجات المواطنين من سلع وخدمات وأفكار، وإذكاءً لروح المبادرة، وقوة الإرادة، لدى المستثمرين والعاملين الوطنين.

كما ينبغي أن توضع ضوابط لدخول المستثمر الأجنبي بماله وتقنياته إلى أرض الوطن، حتى ينتفي الاعتداء على حقوق المواطنة، وحتى لا يأخذ المستثمر الأجنبي ميزات تنافسية غير مبررة، دون أن يقدم للوطن ما يقابلها وفقاً لتكلفة الفرصة البديلة. Opportunity Cost وتكون النتيجة أن يرى المواطنون المستثمر الأجنبي مميزاً على المستثمر الوطني فيقدح ذلك في انتماء المواطن، ويجعل مهام تسويق وترويج قضايا الخصخصة صعبة أو عسيرة.

٤/١/٣ قضية تقييم أصول الشركات المعروضة للبيع، فالمغالاة في التقييم يجعل عملية البيع صعبة، كما أن التساهل في التقييم قد يتم تفسيره باتهامات القائمين على التقييم بالفساد والتلاعب لصالح المستثمرين، ومن الأفضل أن يقوم بالتقييم الجهاز المشرف على تنفيذ البرنامج القومي للخصخصة على أن يستعين بمن يراه من ذوي الاختصاص أو المكاتب المهنية، حرصاً على التقليل من التيارات والاعتراضات التي تواجه الجهود التسويقية والترويجية لبرنامج الخصخصة، كما أن قيمة البيع التي يسفر عنها التقييم هي في الأصل قيمة مبدئية يتم الاسترشاد بها في عملية البيع، أما القيمة النهائية فتتحدد وفق ميكانيكية البيع، وتقديرات الأطراف، وبوجه خاص في رؤية المشتري وتقييمه وتوقعاته لتكلفه الفرصة البديلة، وإمكانيات تحسين المركز التنافسي للمشروع وحجم المشكلات المالية والعمالية والسوقية التي يمكن أن تواجهه.

٥/١/٣ قضية معالجة مشاكل العمالة، في الشركات المعدة للخصخصة، ذلك أن المعالجة غير المناسبة، قد تضيف إلى جيوش، العاطلين، أعداداً جديدة بما قد يثير مشكلات اجتماعية وأمنية، تقف حجر عثرة في وجه أي جهود تسويقية وترويجية لبرنامج الخصخصة.

٦/١/٣ قضية الاستفادة من حصيلة بيع الشركات التي يتم خصخصتها، فرؤية تصرف الحكومة في هذه القضية قد يدفع أو يعوق الجهود التسويقية والترويجية لبرنامج الخصخصة، والبدائل المعروفة في تلك القضية هي سداد جزء من الدين العام، أو تمويل عجز الموازنة العامة للدولة، أو إعادة هيكلة الشركات المتعثرة، وإقالتها من عثرتها فيسهل بيعها أو إنشاء مشروعات قومية ملحة، أو لمواجهة الآثار الاجتماعية للخصخصة على الطبقات محدودة الدخل في ضروريات حياتها.

٧/١/٣ قضية تهيئة البيئة المنظمة والآمنة للنشاط الاقتصادي، والحرص على تنظيم العلاقات العادلة بين الأطراف، مع سد الثغرات والذرائع بالحوافز - وليس بالأوامر، والتوجيهات السياسية- وحماية المنافسة ودعم آليات السوق، ومكافحة الاحتكارات، وحماية حقوق المستهلكين، وهذه هي مسئولية الحكومة.

وهذه القضية تعد من أهم القضايا المؤثرة في الجهود التسويقية والترويجية - بعد قضية أيديولوجية الخصخصة- خاصة وأن تلك الجهود موجهة بالتسويق المضخم، وبمعناه الواسع، وبما وراء التسويق من مؤثرات ومتغيرات بيئية تحتاج إلى رصدها، والتفاعل معها، والاستجابة للتغيرات المؤثرة فيها وبها، حتى يؤتي برنامج الخصخصة ثماره.

٨/١/٣ قضية الآثار الاجتماعية المترتبة على توجهات برنامج الخصخصة، إذ يجب رصد هذه الآثار المتوقعة قبل أن يبدأ البرنامج، والتخطيط للتعامل معها ومعالجتها قبل أن تستفحل المشكلة وتتحول إلى معضلات اجتماعية يصعب الاقتراب منها، خاصة وأن الأخذ ببرامج الخصخصة في الدولة النامية، يتم في أجواء مشحونة بهذه المشكلات الاجتماعية مثل انخفاض مستوى دخول طبقة محدودي الدخل عن مستوى ضروريات الحياة، ومحدودية دخول الطبقة المتوسطة بما يغطي فحسب الضروريات والنذر اليسير من الحاجيات والتحسينات أما طبقة الأغنياء فما يزال غناهم محدوداً إلا القليلين.

هذا بالإضافة إلى ضآلة فرص العمل وانتشار البطالة والبطالة المقنعة، وعدم تقديس العمل وانتشار الأمية والصراعات القبلية، والأخذ بالثأر، ونحن إذ ذاك نريد للجهود التسويقية والترويجية لبرنامج الخصخصة أن ترتب آثاراً إيجابية فكيف ذلك...؟! إن مجرد إزالة التشوهات السعرية في هذا الجو المشحون بالمتغيرات غير المواتية، يمكن أن يوصف بأنه إلقاء قنبلة نووية تعصف بالجميع دون سابق إنذار.

لذا ينبغي أن يراعى برنامج الخصخصة أن يبدأ إزالة التشوهات السعرية بصورة تدريجية تستغرق ما لا يقل عن عشرين سنة، مع البدء بالسلع والخدمات التي تمثل كماليات الكماليات تدريجاً إلى الضروريات مع الدعم السياسي للبرنامج، والتحفيز، والاتصالات الشخصية، ذلك أن ذوي الدخول العالية في الدول النامية، يكونون غالباً من ذوي السلطة والقوة والتمكين في الأرض، ومن الممكن أن يكونوا معوقين لبرامج الخصخصة إذا لم تكن لهم شراكة استراتيجية أو تحفيز واضح.

٢/٣ رؤية تسويقية لقضايا الخصخصة:

لاشك أن أي جهود ترويجية لقضايا الخصخصة لابد وأن تتم من خلال مزيج تسويقي متكامل يراعى القطاعات السوقية المستهدفة، والهدف السوقي أو الأهداف المطلوب تحقيقها ثم يترجم ذلك كله في شكل برنامج للجهود التسويقية الموجهة لكل قضية من قضايا الخصخصة.

فكل قضية من قضايا الخصخصة، تخاطب قطاعات سوقية مستهدفه بها، وتختلف الأهداف السوقية المطلوب تحقيقها من قضية إلى أخرى، لذا تختلف تشكيلة عناصر المزيج في البرنامج التسويقي وفق نوعية القضية، وبالتالي يختلف شكل المزيج الترويجي من قضية إلى أخرى.

فعلى سبيل المثال، نجد أن قضية الخصخصة كأيديولويجة وكخيار استراتيجي، على مستوى الاقتصاد القومي، وحتمية الأخذ بها، كان نتيجة ضغوط من صندوق النقد الدولي،والبنك الدولي للتعمير والتنمية كإشتراطات منه على الدول النامية، لإعادة جدولة ديونها الخارجية طبقاً للقواعد المعروفة لدى نادي باريس ونادي لندن (vuylsteke, 1989)، بل إن البنك الدولي يعرض تقديم دعم مالي وفني لتنفيذ برامج الخصخصة من خلال برنامج اقتصادي للتكيف الهيكلي لإنعاش اقتصاديات السوق مع تحرير السياسات النقدية والمالية، مما يعد عبئاً اقتصادياً ضخماً على ذوي الدخل المحدود والطبقة المتوسطة من المواطنين والمشروعات الوطنية الصغيرة والمتوسطة التي يغلب عليها أنها كثيفة العمل

Capital Intensive ، وذلك في حالة إتمام البرنامج الذي يوصي به البنك الدولي دون إبطاء.

وفي ظل اقتران قضية توجه الدولة نحو الخصخصة بمساوئ الرأسمالية فيما مضى، ومعاناة الدول النامية بوجه خاص من صعوبات التعامل مع التكتلات الاقتصادية الدولية ومشاكل عجز الموازنات العامة، وثقل الديون الخارجية، وقصور مواردها المالية، واعتمادها على الاستيراد من الخارج،وإذ ذاك تبدو عمليات تسويق قضية الخصخصة لدى القطاعات السوقية من المواطنين والمستثمرين والعاملين بالمشروعات المطروحة للخصخصة، والقيادات العامة، كمن يستخدم سلاحاً للدمار الشامل، ليعصف بالحياة الاقتصادية والاجتماعية على حدٍ سواء.

وهذا هو الانطباع الأول The First Impression عن قضية الخصخصة كفكرة، وعما يتبعها من قضايا تلحق بها، لذا فإن تسويق هذه القضية يحتاج إلى إعداد بارع لمزيج تسويقي متميز يخطف اللباب والعقول، ويقنع الحيارى والخائفين من الخصخصة، ويضمن الملاذ الآمن لجذب الاستثمار الأجنبي، ويوفر الأمان والاطمئنان للمواطنين على غدهم ومستقبلهم.

ومن المعروف دائماً أن تسويق القضايا التي تؤثر في المجتمع تأثيراً حاسماً وهو ما يعرف بالتسويق الاجتماعي Societal Marketing يحتاج إلى براعة خاصة في استخدام المزيج التسويق.

ويرى (kotler. 1986) أن ثمة طرف ثالث فيما بين المنتج للسلعة أو الخدمة أو الفكرة، والمستهلك أو المستفيد، وهؤلاء يعتبرهم Kotler أطرافا ثالثة، ويسميهم حراس البوابة Gate keepers، ففي قضية الخصخصة وما يتصل بها من قضايا تتفرع عنها، يوجد نقابات العمال، والمستثمرون، ورجال الإدارة

العليا، القادة السياسيون، العاملون بالمشروعات العامة، البنوك، فهؤلاء هم الأطراف الثالثة، ويصبح ضرورياً إيجاد حوافز وضغوط إضافية في الأوقات الصحيحة وبالكميات المناسبة لهم، ويطلق Kotler على هذا النوع من التسويق، تعبير التسويق المضخم Mega Marketing حيث تتسع الرؤية للمهارات والموارد المطلوبة للدخول والعمل في أسواق معينة.

ويضيف (kotler,1986) عنصرين آخرين للمزيج التسويقي هما السلطة Power والعلاقات العامة Public Relations ليصبح المزيج التسويقي مؤلفاً من 6 Ps، وهي:

- المنتج Product
- التوزيع Place
- السلطة Power
- الترويج Promotion
- التسعير Pricing
- العلاقات العامة Public Relations

وتتمثل أهم انعكاسات التسويق المضخم Mega marketing في قدرته على توسيع التفكير الإستراتيجي للمسوقين في ثلاثة اتجاهات هي:

- توسيع مفهوم التسويق المتعدد الأطراف Multiparty Marketing وإعطاء اهتمام للأطراف الثالثة في عملية التسويق.
- عدم وضوح التميز بين المتغيرات البيئية والمتغيرات التي يمكن السيطرة عليها،حيث يمكن تغيير بعض هذه المتغيرات بالحشد Lobbying، والإجراءات القانونية، والتفاوض، والإعلان والعلاقات العامة، والشراكة الاستراتيجية.

- توسيع فهم كيفية عمل الأسواق، حيث أن الأسواق الحقيقية غالباً ما تكون مسدودة أو أمامها معوقات، أن أفضل المسوقين ليسوا على الدوام قادرين على تحقيق الربحية، مما ينتج عنه مستوى منخفض من قناعة المستهلك وإبتكارية المنتج.

وقد يُطلق على مفهوم التسويق الموسع وفقا لمدى شمولية الأنشطة التسويقية تعبير Extended Marketing للإشارة إلى شمولية الأنشطة التسويقية في الوقت الحاضر، كم قد يُطلق عليه Meta Marketing أي التسويق الواسع النطاق حيث لا تكون أهداف العملية التسويقية مجرد الحصول على الربحية، وإنما تركز على الولاء وكسب رضا المستهلك أو المستفيد وتقديم العون والمساعدة لهم وقد يطلق عليه تعبير Macro marketing وقد اشتقت هذه المصطلحات في حقبة التسعينيات (Mazis, 1997) حيث تمت المؤالفة والتجديد فيما بين علم التسويق وعلوم العلاقات العامة والاتصالات، ومبادئ الأخلاق للتعامل مع المتغيرات البيئية، وإعطاء رضاء المستهلك والمستفيد، والوسطاء في عملية التسويق (الأطراف الثالثة) أهمية أكبر، ودوراً أعمق حيث يكون التركيز على خمسة أنواع رئيسة للتسويق وهي:

* تسويق المنتج Product Marketing

حيث يتم التعامل مع التطوير وتسويق السلع والخدمات والأفكار بغرض بيعها وتحقيق الربحية من ورائها.

* تسويق المنظمة Organization Marketing

حيث يتم التركيز على النشاطات التي تهدف إلى إيجاد مواقف واتجاهات وسلوكيات نحو شخصية سياسية معينة أو لتسويق الشهرة أو السمعة أو أداء

معين أو تسويق الشعور أو العواطف نحو الآخرين.

* تسويق ا لموقع أو المكان Place Marketing

حيث يكون التركيز على التطوير والتسويق لمواقع أو أماكن معينة.

* التسويق الاجتماعي Societal Marketing

حيث يتم تنفيذ ومراقبة برامج عمل مؤثرة للحصول على أفكار اجتماعية ملائمة حول قضايا وأفكار واعترافات ومساندات في الترويج والتخطيط لمنتجات أو التسعير والاتصالات والتوزيع لهذه الأفكار والقضايا.

ويرى (van Dam & Apeldoorn. 1996) أن ثمة دعوة واجبة في هذا الصدد، وهي اللجوء إلى ما يعرف بالتسويق المستدام (والمتصل بأسباب الحياة وبالتغيرات البيئية المجددة) Sustainable Marketing، فيعبر عن الجهود التسويقية المستمرة التي ترصد وتأخذ في اعتبارها ما يحدث من تغيير في المحيط البيئي، ويلبي حاجات المستهلك أو المستفيد ومصالح المجتمع، وأهداف المنتج ويتعامل مع المشكلات والعقبات والقيود الموجودة في البيئة بصورة ترعى المصلحة العامة وتراعى العلاقات بين كل المتعاملين في قنوات التسويق للسلعة أو الخدمة أو الفكرة.

يؤكدا (Van Dam & Apeldoom, 1996) على أن الاستمرارية والمبادأة في الجهود التسويقية المبذولة، وإرادة التغلب على العقبات التي تعوق الجهود التسويقية، هو شرط ضروري لفعالية تحقيق الأهداف السوقية، وليس كافياً فحسب.

وتنبغي الإشارة إلى أن الأهداف السوقية في كل قضية من قضايا الخصخصة لا يمكن تحديدها بصورة حقيقية، وإنما يتغير تحديد هذه الأهداف وفق الظروف الاقتصادية والاجتماعية والمرحلة الزمنية، والجهود التسويقية المبذولة من قبل.

ويظهر بادئ ذي بدء أن الجهود الترويجية المطلوبة لكل قضية من قضايا الخصخصة، تحتاج في الدول النامية إلى التركيز على عناصر المزيج التسويقي المتعلقة بقوة الدعم السياسي، والعلاقات العامة، والجهود الترويجية المتعلقة بالاتصالات الشخصية، والإعلان والإعلام والدعاية ليس من طرف واحد فقط (الحكومة)، بل من كل أجهزة المجتمع من منطلق الحفاظ على المصالح القومية والنهوض بالاقتصاد القومي، ويا حبذا إذا تم ربط الجهود التسويقية والترويجية بالواجبات الدينية تحقيقاً للعدالة وتشجيعاً للمستثمر الفرد، وانتماءاً للوطن، وإحقاقاً للحق وإنصافاً للمتحاجين، وأداءً للواجبات من الأغنياء نحو الوطن.



المبحث الرابع

المتطلبات الأساسية لنجاح الترويج لقضايا الخصخصة

تتمثل أهم الدعائم والتوجهات الأساسية لنجاح الترويج لقضايا الخصخصة في جودة المحيط البيئي لقضايا الخصخصة، والذي يتضمن ضرورة

تهيئة واستثارة المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتشريعية والإدارية والمؤسسية بصورة إيجابية لتكون سنداً داعماً لترويج قضايا الخصخصة ولتقليل تأثير الصعوبات المعوقة لقبول المجتمع التعامل مع والاستجابة للجهود الترويجية لقضايا الخصخصة، وخاصة في المراحل الأولى، وحتى تؤتي الخصخصة بدايات ثمارها، إلى أن تصبح جهداً واعداً ومبشراً بالخير.

وتتمثل أهم هذه الدعائم فيما يلي:

(Zahra ,2000: 88-103&Cuervo and Villalonga, 2000: 583-590 &Mondal ,2000:61-74&

عاشور، ١٩٩٦: ٥-١٨& هندي، ١٩٩٥: ٩٧-١٥٩).

١/٤ علاج مشكلات تقييم المشروعات المطروحة للبيع:

حيث لا تمثل القيمة التاريخية للأصول قيمتها السوقية ولا قيمتها الاستبدالية، مما يقتضي إعادة تقييم شاملة للأصول بصورة فنية من خلال مكاتب خبرة وخبراء متخصصين لديهم رصيد جيد في تقييم الأصول في السوق المحلي والعالمي، حيث أن عملية التقييم والتسعير للأصول تؤثر في كل من الجانب الاقتصادي والمالي لقضية الخصخصة من ناحية،والجانب السياسي من ناحية أخرى، إذ يتم تفسير المغالاة في تقييم الأصول على أنه تعويق لعملية البيع مما يؤدي إلى تعثر الخصخصة، كما يتم تفسير التيسير والتقييم بأقل من القيمة الحقيقية، على أنه تلاعب لصالح المشترين.

٢/٤ تطوير سوق رأس المال والمؤسسات المالية والمصرفية:

إذا تعد سوق رأس المال والمؤسسات المالية والمصرفية، أهم مقومات نجاح خصخصة الملكية، فعن طريقها يتم التداول النشط للأسهم والسندات حاضراً وآجلاً، ويحمي المتعاملين في السوق، ويمنع المضاربات والتواطؤ، ويوفر الشفافية في الاستثمار الأمن في ظل وجود شركات وصناديق الاستثمار، ومكاتب المستشارين والخبراء في الاستثمار والأوراق المالية، إلى جانب أهمية تطوير القطاع المصرفي لدوره الحيوي في عمليات الإصدار في السوق الأولى للأوراق المالية وفي توفير السيولة والقروض للمشروعات التي يتم خصخصتها.

٣/٤ توسيع وتنويع قاعدة الملكية:

وهذه الركيزة يمكن أن تعطي برنامج الخصخصة طابعاً ديموقراطياً، وصورة ذهنية إيجابية قوية، وتأييداً جماهيرياً واسعاً، حيث يتاح لصغار الرأسماليين وصغار المستثمرين وللمديرين والعاملين والعملاء في المشروعات المخصخصة أن يشاركوا في ملكية أسهمها وبالتالي يتم تنمية المواطنة عندهم فيمارسوا دوراً محدوداً إلى جانب الدور الكبير الذي يؤديه كبار المستثمرين والرأسماليين الذين يملكون القدرات المالية والخبرة والدراية بمجالات الاستثمار والأعمال بما يعتبر سعياً لتوسيع نطاق المنافسة وتشجيع الابتكار، مع ضرورة تحديد مجالات المشروعات المتاحة للاستثمار الأجنبي ونسب الملكية فيها.

٤/٤ سلامة معايير اختيار المشروعات للخصخصة:

ويوجه خاص ما يتعلق منها بالحوافز التي ستوفرها الدولة، لدعم وتشجيع ومساندة الاستثمارات الخاصة في المشروعات المطروحة للخصخصة، والوضع التنافسي لهذه المشروعات، وحجم المشروع وأهميته على المستوى القومي ونوعية المشروع ذاته من حيث كونه كثيف رأس المال Capital Intensive أو كثيف العمل Labour Intensive، والجدوى المالية للمشروع حالياً، وحساسية إيراداته وتكاليفه في المستقبل.

٥/٤ وجود قواعد واضحة ومحددة تتعامل مع الطرق البديلة للخصخصة، مثل:

- جوهرية مراعاة الأبعاد الاجتماعية للخصخصة على محدودي الدخل.
- مراقبة الدولة لجودة وأسعار الخدمات المقدمة من القطاع الخاص على أساس تجاري، لتبعدها عن الاستغلال الممقوت، لإبعاد المخاوف الرديئة المصاحبة للخصخصة من توقع ارتفاع الأسعار دون مبرر واستغلال حاجات المواطنين، وإن أدي ذلك بإمساك الدولة لزمام الأمور بالتدخل في جانبي العرض والطلب على خدمات معينة بأسلوب التوجيه والتحفيز وخاصة في السلع والخدمات التي يتصف سوقها بأنه سوق بائعين.
- التركيز على تدعيم الأنشطة الإنتاجية والخدمية الأساسية للتنمية الاقتصادية مثل المشروعات الصناعية المتطورة تكنولوجيا أو تنتج سلعاً

بديلة للمستورد توطيناً للصناعة، أو تدعم الجهود التصديرية للاقتصاد القومي.

- التدرج في التطبيق لبرنامج الخصخصة حتى تكون النتائج الناجحة لبدايات البرنامج، نموذجاً يُحتذى به للتطبيق في نفس القطاع لمؤسسات مشابهة.
- ضرورة وجود برنامج زمني مدروس للخصخصة لمراعاة قدرة السوق على استيعاب المشروعات المطروحة للبيع وللاستفادة من ردود الأفعال وخبرات التقييم والتسعير والبيع في المراحل الأولى لتكون دعماً للمراحل التالية للخصخصة.
- ضرورة توفير معلومات كاملة عن فرص الربحية والنمو للشركات المخصخصة.

٦/٤ التهيئة الكاملة للمناخ التشريعي والاقتصادي:

إذ تحتاج الخصخصة إلى تطوير وتصحيح التشريعات المرتبطة بنهج الخصخصة مثل قوانين الملكية والمعاملات التجارية والقوانين المنظمة لسوق رأس المال والمؤسسات المالية والمصرفية وتشريعات العمل والضرائب ومنع الاحتكار إلى جانب ضرورة ضبط التناسق بين برنامج الخصخصة والإصلاحات الاقتصادية الهيكلية الأخرى على المستوى القومي حتى لا يحدث تضارب أو تداخل بين برامج الخصخصة والسياسات الاقتصادية والمالية الأخرى في الدولة.

٧/٤ الإصلاح والتطوير الإداري للأجهزة الحكومية:

توفير وتطوير القدرات الإدارية الداعمة لبرنامج الخصخصة في الأجهزة الحكومية وللمشروعات الخاصة بتبنى جهد قومي في إعداد المدير الذي يتعامل في سوق على مستوى العولمة واتفاقية الجات ومواصفات الجودة العالمية والقدرات التنافسية على مستوى عالمي.

٨/٤ ضرورة توفير الدعم السياسي لبرنامج الخصخصة:

٩/٤ ضرورة استخدام الأساليب الترويجية من كافة أجهزة الدولة والمجتمع

وتهيئــة أجهـزة المجتمـع والدولــة لأداء دورهـا المنـوط بهـا وهـو مـا يعـرف بـــPromotion Multilateral



المبحث الخامس

تجارب عالمية في الترويج لبرنامج الخصخصة، لدول تختلف في توجهاتها الاقتصادية، [وتقييم كل منها في ضوء الظروف البيئية التي تحيط بها]

إن كل تجربـة من تجارب الخصخصة، تضيف إلـى حصيلة التجـارب الدولية دروساً مستفادة، تستحق الدراسة، لتفادي سلبياتها وإتباع إيجابياتهـا، فـي تنفيذ مـشروعات الخصخصة المستقبلية، بيد أن الخبـراء يؤكـدون أهميـة أخـذ الظروف والمتغيرات المحلية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونيـة بعين الاعتبار، عند إعداد استراتيجيات الخصخصة وتنفيذها، فثمة ما يشبه الاقتنـاع العالمي بأن تجارب الخصخصة لا يمكن نقلها بحذافيرها من دولـة إلـى أخـرى، ويبـين الباحـث فيمـا يلـي عـدداً مـن التجـارب العالميـة فـي التـرويج لبرنــامج الخصخصة، لـدول تختلـف فـي توجهاتهـا الاقتـصادية، وتتبـاين فـي المتغيـرات السياسية والاجتماعية التي تكتنفها، في فترات الترويج لبرنامج الخصخصة:

١/٥: تجربة الترويج لبرنامج الخصخصة في بريطانيا:

[Gragg and Dyck, 1999 & Bishop and Thompson, 1993 Grimsone, 1990& Grout, 1995& Suleiman, 1990].

تتصف التجربة البريطانية في الخصخصة بالنجاح، منذ أن بدأت مع حكومة المحافظين برئاسة مارجريت تاتشر، ذلك أن أسباب النجاح قد تجمعت فيها، وهي من أولى البدايات في هذا المضمار، لذا تعد بحق من التجارب الرائدة (Cragg & Dyck, 1999) من حيث التهيئة التشريعية والسياسية والاقتصادية مع إجراء إصلاحات في سوق الأوراق المالية والهيكل الضريبي، ثم شمول الخصخصة لكافة قطاعات الاقتصاد القومي السلعية والخدمية، وهي تركز في المجهودات الترويجية على:

- استخدام حملات إعلامية وإعلانية مكثفة موجهة إلى كل القطاعات السوقية المستهدفة (الشعب- المستثمرين- العاملين - المديرين- الأجهزة الرسمية- القيادات السياسية والاجتماعية)؛ وذلك لإقناعهم وترغيبهم واستمالتهم بجدوى الخصخصة فمثلاً استمرت الحملات الإعلامية والإعلانية في بيع شركة British Telecom سنة ونصف السنة.
- إعمال الأسلوب التدريجي في الخصخصة، حتى يمكن إعطاء فرصة لجهود العلاقات العامة، والنشر، والبيع الشخصي والإعلام والإعلان والدعاية، أن تؤتى ثمارها وتُحدث تأثيرها.
- التركيز على جودة المنتج في قضايا الخصخصة، إذ يتم التركيز على المؤسسات الرابحة والمبشرة بالخير في كل قطاع، ليتم تحويلها بشكل نموذجي، لتكون مثالاً يحتذي به في باقي المؤسسات المشابهة.
- التركيز على التحشيد Lobbying والشراكة الإستراتيجية للمستثمرين والمواطنين والمديرين والعاملين، ومؤسسي الشركات، في توسيع قاعدة الملكية، كما يلي:

أ- تشجيع الدولة للمؤسسين في المقام الأول على شراء نصيب الدولة من الأسهم أو جزء منها.

ب- تشجيع المديرين والعاملين بإعطائهم أولوية في شراء الأسهم، أو إعطائهم أسهماً مقابل نصيبهم في الأرباح أو تخفيض ثمن الأسهم لهم،أو إعطائهم حافزاً للشراء، أو منح المتميزين من العاملين أسهماً مجانية

لكونهم ذوي المسئولية الأولى في استمرار عطائهم للشركة وتطويره ومضاعفته (إعطاء مزايا واضحة للعاملين).

ج- تشجيع المستثمرين على شراء الأسهم بإعطائهم معلومات كاملة وصادقة تبين الاتجاه الواعد لفرص الربحية في الشركات المعروضة للبيع.

د- تخفيض قيمة الأسهم أو تقسيط الثمن أو إعطاء أولوية لطلبات المساهمة الصغيرة، فمثلاً حينما بيعت حصة الدولة الباقية في رأس مال شركة Cable and wireless في ديسمبر ١٩٨٥م،تمت الاستجابة إلى كل الطلبات التي لا تتجاوز ٢٠٠سهم ولم يُستجب إلا إلى ٣٠% من الطلبات التي تفوق١٠٠٠ سهم، هذا على الرغم أن عدد المساهمين يتقلص بسرعة بعد عملية الإصدار، رغم ما تقدمه الحكومة من تشجيع للاحتفاظ بالأسهم، فقد تقلص مثلاً عدد المساهمين بين تاريخ البيع في ١٨فبراير ١٩٨١م، لشركة British Aeorospace وحتى ٧ من يناير ١٩٨٢م،من ١٣٧٤٩٢ مساهم إلى ٤٧٥١٢ مساهم.

- وضع قيود على المستثمرين الأجانب في عمليات الخصخصة، بمطالبتهم بالقيد في سجل المساهمين الأجانب لدى الدولة، وألا تزيد حصة المستثمر الأجنبي عن ١٥% من إجمالي أسهم الشركة، مع عدم مشاركة الأجنبي في مجلس الإدارة.
- احتفاظ الحكومة بسهم خاص يسمى السهم الذهبي Golden Share في الشركة المخصخصة، يحق لها به حضور الجمعية العمومية، والتصويت، وتعيين ممثل لها من رجال الأعمال في مجلس الإدارة، وكذلك يحق لها الاعتراض في الأحوال الطارئة على بعض القرارات، وهذا يعطي صورة ذهنية أمام المواطن أن الشركات المخصخصة تعمل بمراقبة الدولة لإعمال الصالح العام ودون إضرار متعمد بحقوق المستثمرين والمساهمين.

- تخيير المديرين في المؤسسات العامة في الدولة، والمعارضين للخصخصة إما بنقلهم إلى وظائف بديلة في المؤسسات المخصخصة أو بحل هذه المؤسسات، فيفقدون وظائفهم.
- يشرف وزير المالية على جميع عمليات الخصخصة بالتعاون مع الوزارات المعنية، برسم وإقرار الخطوط العامة للخصخصة أما تفاصيل العمليات الفنية، فتترك للمختصين من بنوك أعمال ووسطاء ماليين ورجال قانون، ومكاتب محاسبة مما يوسّع دائرة الشراكة الإستراتيجية في الخصخصة.
- المساندة السياسية الكبيرة للحزب الحاكم والحكومة والوزارات للخصخصة يعكس قوة التأثير الداعم للتوجه للخصخصة.
- توخت الحكومة طريقتين في ضبط أسعار البيع للشركات المعروضة للخصخصة، إما بقرار مباشر منها أو عن طريق المزايدات، وفي كلتا الحالتين يسبق قرار السعر، تقييم يقوم به مكتب محاسبة متخصص بالاشتراك مع البنك المسئول ووزارة المالية ثم ينتهي الأمر إلى ضبط سعر يؤخذ به في عمليات الخصخصة المباشرة إلى بعض أصناف المستثمرين أو يؤخذ به كحد أدنى في عمليات المزايدة التي تلجأ إليها الحكومة.
- الحرص الشديد من قبل السلطات المسئولة على أن يتم إنجاز الخصخصة بمصداقية وشفافية إلى جانب المؤازرة من جل الأطراف المعنية، وتتم هذه المؤازرة، بتقييم السلطات المسئولة لوقع التحول للخصخصة على كل الأطراف المعنية بها، ثم التعديل بمختلف الإجراءات الجبائية والمالية بينها حتى يمكن ضمان مؤازرة هذه الأطراف لعملية الخصخصة.
- يتم التركيز في المجهودات الترويجية على التكامل بينها وبين المجهودات التسويقية ككل، وكذلك على العوائد والمكاسب المحققة لكل الأطراف نتيجة

عمليات الخصخصة، فيتم الإبراز الإعلامي والإعلاني والدعائي للنواتج الإيجابية للخصخصة على تحفيز العنصر البشري في المشروعات المخصخصة وكيف زادت دخولها، وكذلك النتائج الإيجابية على الارتفاع الملحوظ في مستوى أسعار الأسهم، وزيادة نشاط السوق المالية، وكذلك التزايد المضطرد في مستويات التطوير والنهوض والتحسين في إنتاجية الشركات المخصخصة إلى جانب إبراز التحسين في النتائج الاجتماعية والسياسية.

٢/٥: تجربة الترويج لبرنامج الخصخصة في ماليزيا:

[World Bank, 1992 & Rahman, 1992]

يبلغ عدد سكان ماليزيا حوالي ٢٠ مليون نسمة، يشكل السكان الأصليون (المالاي) نحو ٥٨% منهم، وذوو الأصول الصينية نحو ٣٢%، والبقية تأتي من أصول هندية، ويمثل هذا التركيب العرقي عائقاً كبيراً، نظراً لتفاوت المستوى المعيشي بين الطبقات، إذ غالبية الفقراء من المالاي العاملين في قطاع الزراعة، ويتمركز ذوو الأصل الصيني في المدن ويسيطرون على الاقتصاد الوطني.

وبلغ عدد الشركات الحكومية نحو ٩٠٠ شركة تساهم في الناتج الإجمالي المحلي بنحو ٤٨% ويعتمد الاقتصاد الماليزي على تصدير منتجين رئيسيين هما المطاط والقصدير، وقد حدثت تقلبات في الأسعار والأسواق وركود اقتصادي في عام ١٩٨٥م، لهاتين السلعتين لدرجة سلبية معدل النمو الاقتصادي في هذا العام مقارنة بمعدل نمو ٦,٣% عام ١٩٨٣م، ٧,٣% عام ١٩٨٠م، ونظراً لتزايد الحاجة لبناء وتحديث البنية التحتية Infrastructure وتوسعة القاعدة الصناعية، تبنت الدولة استراتيجية الخصخصة، حيث بلغ عدد المشروعات المخصخصة ١١٠مشروعاً منها ٢٥مشروعاً جديداً تماماً في الفترة من ١٩٨٣م، وحتى ١٩٩٤م، وشاملة للخطوط الجوية الماليزية، الاتصالات، الكهرباء، النقل، البريد والمواصلات، الصرف الصحي، وقد اتصفت الجهود الترويجية بما يلي:

- تعمل الدولة على توسعة نطاق مشاركة المواطنين المالاي (وهم الأقل ثروة)، في تملك الشركات على حساب الأصول الصينية،والمستثمر

الأجنبي، بدرجة من التوازن، بهدف توزيع الثروة بصورة عادلة، لضمان المشاركة الجماهيرية في التوجه نحو الخصخصة.

- تراقب الدولة - من خلال إطار رقابي Regulatory Framework تنفذه وحدة تنظيمية ملحقة بكل وزارة - الأنشطة التجارية والمرافق التي تم خصخصتها وبوجه خاص من حيث جودة الخدمات ومناسبة الأسعار وذلك عن طريق أسلوبين هما:

  أ- إصدار التراخيص لمدة زمنية محددة لإدارة الخدمات العامة وبعد أن تنتهي يتم تعديل شروطها وفق المتغيرات المستحدثة، لزيادة نطاق المنافسة، ومراجعة آلية الأسعار.

  ب- عقود الامتياز Agreements Concession لإدارة المرافق العامة، متضمنة شروط تغيير بعض بنود العقد حسبما تراه الدولة ضرورياً.

- على الرغم أن معظم التشريعات في ماليزيا لا تعوق التوجه للخصخصة إلا أنه تم تعديل بعض مواد الدستور والقوانين لتذليل عوائق محددة في طريق تنفيذ برامج الخصخصة مثل بنود الدستور الخاصة بنزع الملكية، وقانون التقاعد، وقوانين المرافق الحكومية(الاتصالات- الموانى - الكهرباء - وغيرها).

- تخطط وتنفذ مشروعات الخصخصة "وحدة التخطيط الاقتصادي" "Planning Unit,1993 Economic"، التابعة لمجلس الوزراء، وتقدم المقترحات منها إلى رئيس مجلس الوزراء، وبعد موافقة مجلس الوزراء عليها، يتم عرضها على البرلمان ومجلس الشيوخ للموافقة عليها حتى يتم توفير المساندة السياسية لبرنامج الخصخصة، إلى جانب قوة التشريع، والإعلام والتحشيد، ويتم التنسيق بين الوزارات والحكومات المحلية عبر لجان متخصصة للخصخصة على مستوى كل وزارة وكل حكومة محلية، أما مصدر المقترحات فهو كل مواطن أو مستثمر خاص أو أي جهة، على أن يكون مصحوباً بدراسة الجدوى وفق نماذج موحدة معدة سلفاً في وحدة التخطيط الاقتصادي.

- لا تمثل قضايا العاملين مشكلة كبيرة في ماليزيا، فرواتب العاملين في القطاع الخاص أعلى، من رواتب العاملين في القطاع العام مما جعل

التلهف على العمل في القطاع الخاص أكثر، بعد أن ألزمت الحكومة شركات القطاع الخاص بتوظيف القوى العاملة المنتقلة إليها لمدة لا تقل عن خمس سنوات مع عدم فصلهم إلا لأسباب تأديبية قانونية، مع عدم تخفيض رواتبهم السابقة كموظفين في الدولة.

- منحت الحكومة العاملين في الشركات المخصخصة فرصة تخصيص ٥% من رأس مال الشركة لاكتتاب العاملين بشروط ميسرة، وتمكنهم من شراء نسبة محددة من الأسهم بسعر الإصدار بعد مضي ثلاث سنوات من العمل في الشركة، مع سعي الحكومة لتوفير مزايا أخرى لتحفيز العاملين لرفع مستوى أدائهم.
- تركز ماليزيا في الخصخصة على تطوير القطاع الصناعي لتلبية الاحتياجات المحلية والتركيز على التصدير وتنويع الصادرات، مع تحديث البنية التحتية مع استقطاب رؤوس أموال أجنبية وأساليب تكنولوجية جديدة،في ظل الاستقرار السياسي للبلاد.
- تضع الدولة خطة استراتيجية على المستوى القومي لفترات زمنية طويلة، وقد بدأت إبان الخصخصة بخطتها المعروفة وهي (New Economic Policy)، ثم تلتها بعد ذلك الخطة التنموية المعروفة (2020 Strategic Plan) بهدف الانتساب إلى تصنيف الدول الصناعية بحلول عام ٢٠٢٠ومضاعفة متوسط دخل الفرد إلى أربعة أضعاف، وهكذا يتم التحرك في مضمار الخصخصة من خلال استنفار كل الجهود الوطنية لتحقيق التطور في اقتصاديات الوطن، ولزيادة متوسط دخل الفرد عن طريق الإعلام الاستراتيجي، والمساندة السياسية والتركيز على الاتصالات الشخصية في الترويج ببرامج طويلة الأجل.

٣/٥: تجربة الترويج لبرنامج الخصخصة في المكسيك:

[Aspe, 1994 & Newell, 1994]

مر الاقتصاد المكسيكي بكارثة اقتصادية ضخمة، بحلول عام ١٩٨٢م، ففي الفترة من ١٩٧١م، وحتى ١٩٨٢م، زادت ديون الدولة بمعدل ٢٦% سنوياً: وفي العام الأخير من الفترة زادت بمعدل ٥٧%، وانهار سعر صرف العملة، وزاد الوضع الاقتصادي سوءاً، حتى بلغت نسبة التضخم في عام ١٩٨٧م،

١٥٩,٢%، فقررت الحكومة في عام ١٩٨٨م، إجراء إصلاحات اقتصادية جذرية وعقدت اتفاقية التكافل الاقتصادي القومي، أو ما يعرف بـ Pact for Economic Solidarity، لكل الأطراف السياسية والاقتصادية والعمالية لمناقشة بدائل الإصلاح الاقتصادي الشامل والاتفاق على الأسس والقواعد الواجب إتباعها في ذلك.

وتعتبر بداية الشروع والتوجه للخصخصة، مع بداية الثمانينات،وكانت تتصف بالبطء، ولم تتسارع إلا في النصف الثاني من عقد الثمانينات، وكانت الأهداف الرئيسية آنئذ تتمثل في ترشيد الإنفاق الحكومي، وتدبير سداد الديون الحكومية، وجلب الاستثمارات الأجنبية، وتدعيم مشروعات البنية التحتية، وزيادة الكفاءة الاقتصادية.

وتتصف الجهود الترويجية لبرنامج الخصخصة في المكسيك نتيجة الحاجة الملحة للأموال، بما يلي:

- عزل الاعتبارات والمتغيرات الاجتماعية تماماً عن التأثير في مسارات الخصخصة.
- الشفافية والعلانية في الإجراءات، والبيع النظيف، والبيع لأعلى الأسعار.
- السماح للمستثمر الأجنبي. بالتملك لنسب قد تصل إلى ١٠٠% من رأس المال،وفقاً لطبيعة القطاع، عدا القطاعات الإستراتيجية مثل البورصة، الإذاعة والتليفزيون، الغاز الطبيعي، قطع الغابات وفي كل الأحوال فإن القدرة التصويتية للأجنبي لا تزيد عن ٤٩% مهما بلغت نسبة ملكيته.
- اقتصرت طرق الخصخصة فحسب على أسلوب البيع المباشر بالمزايدة العلنية، وعقود الامتياز للمشروعات الجديدة، أما أسلوب الاكتتاب العام فنسبته قليلة لتكاليفه المرتفعة نسبياً، والبطء في إجراءاته.
- تم خصخصة ٩٥٠ شركة حكومية من أصل ١١١٥شركة خلال أثنى عشر عاماً فحسب، شملت قطاعات سلعية وخدمية متعددة.
- تمت تهيئة تشريعية للقوانين والقواعد المتعلقة بحماية ومراقبة ومواكبة المنافسة الاقتصادية وقوى السوق والمتغيرات المؤثرة فيه، ولمواكبة التطورات التكنولوجية من خلال المجلس الاقتصادي للمنافسة Economic Competition Commission.

- تم التركيز على حماية مصالح المستهلك في ظل توعيته، وإعلامه وإعلانه بكافة المعلومات التي تؤثر في سلوكياته.
- تم وضع وتنفيذ سياسة خاصة للحد من السلوكيات السلبية للشركات، فيما يتعلق بالسلوك الاحتكاري للقلة أو إجبار المستهلك على تصرف معين أو رفض خدمة المستهلك.
- أصرت الدولة في تنفيذ برنامج الخصخصة على عدم تحميل القطاع الخاص عبء القوى العاملة الزائدة عن الحاجة، وإنهاء خدمتها مع تحملها للآثار المالية وفقاً للقانون.
- قامت الدولة بتوفير دعم سياسي صارم لبرنامج الخصخصة مع عدم إعطاء الفرصة للمعارضة السياسية أو لاستغلال النفوذ في إعاقة الخصخصة.
- يتولى مكتب الخصخصة Office of Privatization والتابع لوزارة المالية - بصورة مركزية - إعداد الخطوات التنفيذية للخصخصة ودراسة الجدوى المبدئية، ويمكنه الاستعانة ببيوت الاستشارات المالية والوزارات المعنية، ثم يقدم وزير المالية الدراسة الأولية لمجلس الوزراء ليمكن اعتمادها من مجلس الوزراء والبرلمان، ثم يتم عمل الدراسات التفصيلية وقبل الاعتماد تكون كل المقترحات في طي الكتمان حفاظاً على السرية المراقبة دائماً.
- تم التركيز على تسعير الخدمات بشكل يعكس التكلفة الحقيقية للإنتاج، وحرصاً على عدم اختلاط برنامج الخصخصة بالمبالغة في الأسعار أو الاحتكار أو استغلال المستهلك.
- تمت إزالة الدعم الحكومي المباشر، والدعم المتباين، لإزالة تشوهات الأسعار.
- حرصت الدولة على البدء بخصخصة المشروعات الصغيرة لاكتساب الخبرة ثم انتقلت إلى المشروعات الكبرى.
- تجنبت الدولة إجراء أي إصلاحات هيكلية للقطاعات والشركات المعروضة للخصخصة لتوفير الأموال، والتعجيل بإجراءات الخصخصة.
- تمت الاستعانة بأسواق المال العالمية لخصخصة المشروعات الكبرى، التي لا يستطيع القطاع الخاص المحلي استيعابها.

٤/٥: تجربة الترويج لبرنامج الخصخصة في نيوزيلندة:

[Duncan and Bollard, 1992 & Jones,1991]

يبلغ عدد سكان نيوزيلندة ٣,٥ مليون نسمة، ولقد انتعش الاقتصاد النيوزيلندي منذ أعقاب الحرب العالمية الثانية نتيجة نمو صادرات قطاعي الزراعة وتربية المواشي في ظل الاستقرار السياسي، وفي خلال السبعينيات إزداد الوضع الاقتصادي سوءاً نتيجة المنافسة الدولية الشديدة في أسواق المنتجات الزراعية والحيوانية.

بدأت نيوزيلندة إصلاحاً اقتصاديا جذرياً، وتحرير كافة القطاعات الاقتصادية وإزالة القيود المفروضة على الاستثمار الأجنبي،مما أدى إلى أن يشهد قطاعا الصناعة والخدمات نمواً سريعاً إلى جانب القطاعين الهامين للثروة الزراعية والحيوانية.

وتشهد الجهود الترويجية تكاملاً مع الجهود التسويقية لبرنامج الخصخصة، وفقاً لما يلي:

- قامت نيوزيلندة بعمل تهيئة شاملة لبرنامج الخصخصة كجزء من برنامج اقتصادي متكامل، وبصفة خاصة في رفع الحماية الضريبية، وتحرير القطاع المصرفي، وتهيئة السوق والقوانين لتحفيز المنافسة، وإعادة هيكلة المؤسسات العامة، ثم تحويل ملكيتها وإدارتها للقطاع الخاص.
- تم تحويل الأنشطة الحكومية ذات الطابع التجاري Trading Activities في إدارات الدولة إلى شركات حكومية كمرحلة انتقالية تمهيداً لبيعها إلى القطاع الخاص، وتسمى هذه الطريقة Corporatization، وذلك بهدف:

  أ- تحسين وتطوير الأداء المالي للنشاط.

  ب- فتح باب المنافسة وتهيئة الإطار الرقابي.

  ج- معالجة قضايا القوى العاملة الفائضة.

  د- رفع الدعم الحكومي.

  هـ- تعظيم قيمة البيع للقطاع الخاص.
- تم توظيف أعضاء مجالس إدارات الشركات الحكومية ذوي الخبرات الناجحة في إدارة الأعمال التجارية وفق أسلوب القطاع الخاص بعقد يتم تجديده كل عامين بعد إجراء عملية تقويم محايدة لإنجازاتهم.

- منح مجالس إدارات الشركات الحكومية، ومديري العموم، كافة الصلاحيات الفنية لتعيين من يرونه كفؤاً.
- منح الشركات صلاحيات واسعة لإدارتها على أسس تجارية بحتة، حتى تعمل بمنأى عن المؤثرات السياسية والاجتماعية.
- تتبنى نيوزيلندة أسلوب البيع الخاص Private Sale ببيع نسب من الملكية لمستثمرين من القطاع الخاص بالمزايدة، إلى جانب بعض أساليب البيع الأخرى كالاكتتاب العام.
- تمتلك الدولة في الشركات المخصخصة السهم الذهبي Golden Shares Or kiwi Shares للسيطرة على بعض القضايا الإستراتيجية، مثل أن تشترط الحكومة على الشريك الأجنبي طرح نصف أسهمه للبيع للمواطنين النيوزيلاند، في سوق الأوراق المالية بعد ثلاث سنوات من تاريخ الشراء بعدما يحقق الشريك الأجنبي أرباحاً مجزية إثر إضافته لتحسينات كبيرة على أداء الشركة.
- طورت نيوزيلندة أسلوباً لرقابة شركات القطاع الخاص، يقضي بعدم تدخل الدولة إلا في الحالات الضرورية.
- أنشأت نيوزيلندة مجلس الرقابة التجارية Commission Commerce التابع لوزارة التجارة لغرض حماية مصالح المستهلك، عند شكواه من تدني الجودة أو ارتفاع غير مبرر في السعر وغيرها من القضايا.
- تقدم الدولة للقوى العاملة الفائضة عن حاجة الشركات المحولة للقطاع الخاص، تعويضات مالية تصل أحيانا إلى راتب ثلاث سنوات، وترتبط بعدد سنوات الخدمة، وذلك خلال الستة أشهر الأولى من إنهاء الخدمة لمساعدتهم على البحث عن فرص عمل في القطاع الخاص، وبعد انقضاء هذه الفترة يتم صرف حوالي ٥٠٠دولار شهرياً لتأمين الحاجات الأساسية إلى جانب مساعدة الدولة لهم في تدبير وظائف في القطاع الخاص.
- تراعى الدولة عدم التمييز بين الشركات الحكومية والشركات التجارية المخصخصة، فكلاهما يدار بأسلوب إدارة الشركات التجارية الخاصة، مع عدم منح أي حقوق احتكارية.
- تراعى الدولة إنهاء كافة الالتزامات المالية قبل بيع الشركات أو تحويل الإدارات الحكومية إلى شركات، وهو ما يُعرف بالبيع النظيف Clean Sale.

- يشرف على إدارة عمليات الخصخصة، وحدة تنظيمية تابعة لوزير المالية، حيث تقترح الوحدة تحويل نشاط حكومي ما إلى شركة حكومية، بعد إجراء دراسة أولية Scoping Study، وتعرض الدراسة على مجلس الوزراء، والبرلمان، وبعد اعتمادها، يتم تحويلها إلى الوزير المختص بالشركات الحكومية Minister of State Owned Enterprises حيث يقوم بالإجراءات اللازمة للتأسيس، ويعين أعضاء مجلس الإدارة بناءاً على الاعتبارات الفنية المحضة.
- يتفاوض وزير الشركات الحكومية (الطرف المشتري) مع وزير المالية(الطرف البائع) حول تقييم الأصول والقوى العاملة، وكيفية دفع الثمن وشروط التحويل، ثم تخضع الشركة بعد ذلك لرقابة وزير الشركات الحكومية.
- تشمل جهود الخصخصة في الاقتصاد النيوزيلندي، قطاعات سلعية وخدمية عديدة، غير أنه لم يكن من أولويات الخصخصة في نيوزيلندة توسيع قاعدة الملكية.

٥/٥: تجربة الترويج لبرنامج الخصخصة في فرنسا:

[Suleiman, 1990 & Borde and Dang, 1997]

بدأت فكرة الخصخصة تجد رواجاً وقبولاً بين الأوساط القيادية الفرنسية، منذ أن تولى فرانسوا ميتران الحكم، وكان ثمة تطلع لنتائج تجربة الخصخصة في بريطانيا، وقد بدأت تجربة الخصخصة في فرنسا ١٩٨٦م، بخصخصة شركة رينو لصناعة السيارات، وقد كانت الأهداف والأساليب المتبعة لتنفيذ برنامج الخصخصة في فرنسا شبيهة إلى حد كبير بالأهداف والأساليب المتبعة في برنامج الخصخصة لدى الحكومة البريطانية (والذي بدأ تنفيذه عام ١٩٧٩م، بحكومة المحافظين برئاسة مارجريت تاتشر) وتتمثل الجهود الترويجية وما يتكامل معها من جهود تسويقية فيما يلي:

- قامت الحكومة الفرنسية بتهيئة المناخ الاستثماري، وتطوير أسواق رأس المال الفرنسية، وأعطت اهتماماً متزايداً لتوسيع قاعدة الملكية.
- قامت الحكومة بتشجيع صغار المستثمرين المواطنين، بإعطائهم أولوية في شراء الأسهم المعروضة، وإعطاء المزيد من الاهتمام للعاملين في

الشركات التي يشملها برنامج الخصخصة، بإعطائهم حق الاكتتاب في حدود ١٠% من أسهم منشآتهم، وخصم في قيمة السهم بنسبة ٥% وأن ترتفع نسبة الخصم إلى ٢٠% إذا تم الاحتفاظ بالسهم لمدة عامين، كما سُمح للعاملين بتقسيط قيمة الأسهم على ثلاث سنوات، ولم يسمح بمساهمة الفرد الواحد بما تزيد عن ٥% من رأس مال المنشأة لضمان عدم تركز الملكية لدى عدد قليل من الملاك.

- احتفظت الدولة لنفسها بسهم ذهبي في بعض المنشآت.
- تطوير القوانين لجذب الاستثمارات الأجنبية، مع وضع ضوابط لمساهمة المستثمرين الأجانب، حتى لا يترتب عليها ضرر للاقتصاد.
- القيام بحملات إعلامية ضخمة لتشجيع المواطنين على شراء الأسهم، وبخاصة أسهم الشركات التي يعملون فيها.
- تتركز الأساليب المستخدمة للبيع في برنامج الخصخصة الفرنسي في:

أ- الاكتتاب العام عن طريق البيع :

حيث يحدد وزير الاقتصاد والمالية والتخصيص سعر السهم بناء على توصية لجنة الخصخصة، ويتم إعلانه للمشترين، دون إعلان الطريقة التي تم بها التوصل إليه، وتتم جميع العمليات بصورة مركزية عن طريق هيئة محايدة هي غرفة سماسرة سوق الأوراق المالية، ثم يتم الإعلان الواسع للجمهور بعدد الأسهم المطروحة للبيع، وبعد إقفال عمليات الاكتتاب،تتم عملية تخصيص الأسهم، فإذا زادت طلبات الشراء، يتم السحب عن طريق القرعة أو تخفض القيمة الأسمية للأسهم، بهدف زيادة عدد الأسهم المعروضة للبيع.

ب- الاكتتاب العام عن طريق المبادلة بشهادات الاستثمار وأسهم المشاركة وهي أسهم خاصة بالشركات المحولة إلى القطاع الخاص، والتي كانت مؤممة من قبل.

ج- زيادة رأس المال، حينما تكون الدولة من حملة الأسهم في الشركة، فلا تمارس حقها في الاكتتاب في مزيد من الأسهم، ولكن تترك الفرصة للمدخرات العامة في تلبية احتياجات التمويل.

د- البيع بعقد خاص عن طريق المزايدة، مع مراعاة تقييم القدرات المهنية والمالية للمشترين المرتقبين كأساس للتفضيل فضلاً عن الإمكانيات التسويقية لهم.

هـ- الشراء من قبل العاملين، وقد يمنحون سهماً مجانياً لكل عشرة أسهم، مع فرض حيازة للأسهم لمدة سنة أو يمنحون الأولوية أو التقسيط.

- يبدأ الإعلام في برنامج الخصخصة بعد اختيار الشركات المرشحة للتحويل، واختيار طرق التمويل المناسبة، حيث يبدأ وزير الاقتصاد والمالية والتخصيص بإصدار إعلان عام عن بدء عملية التحويل، ويظهر على التلفاز ومتحدثاً في الإذاعة، عن عملية التحويل، كما يعقد مؤتمرات صحفية من أجل توسيع نطاق القبول العام، وفي الوقت نفسه تعرض المصارف الاستثمارية (القائمين بعمل مصرفي الاستثمار للشركة المحولة)، ومراجعي الحسابات (القائمين بعمل استشاري عملية التحويل)، استقبال عطاءات المستثمرين للشراء على أوراق رسمية ويشترط ألا يكون المكتب قد قام بمراجعة حسابات الشركة المحولة في فترة السنوات الثلاث السابقة، والتي بلغت فيها أتعاب المراجعة التي تقاضىها ١٥% من قيمة ما دفعته الشركة المحولة كأتعاب للمراجعة الخارجية.

- تقوم الشركة المحولة باختيار شركة دعاية للبدء في وضع مشروع الحملة الإعلانية.

- يقدم مراجع الحسابات تقديره إلى خمسة مستخدمين هم:

وزير الاقتصاد والمالية والخصخصة، والعميل الذي كلف مراجع الحسابات بالعمل، مصرفي الاستثمار (بنكير الاستثمار)، لجنة الخصخصة، لجنة البورصة، أما مصرفي الاستثمار فيقدم تقريره بعد ذلك إلى الوزير وإلى لجنة الخصخصة.

- تم إنشاء لجنة الخصخصة كاستراتيجية حكومية لتأكيد موضوعية التقييم، وللفصل بين الوزير والمستثمرين المشترين في عمليات التفاوض، وبعد قيام لجنة الخصخصة بإجراء مشاورات، تصدر توصية بالحد الأدنى بسعر بيع الأسهم أو الموجودات، ولا يفصح الوزير عن كيفية الوصول إلى قراره بسعر البيع النهائي.

- تستخدم لجنة الخصخصة والوزير المختص، استراتيجية التسعير بسعر منخفض نسبياً لتعزيز عملية البيع النهائي، لاكتساب ثقة الجمهور في عدالة عروض الخصخصة وصولاً إلى الأثر التشجيعي الناجم عن ارتفاع قيمة السهم في السوق عن السعر المحدد له.

- تقوم الوزارة بتحديد أسعار الأسهم واختيار النواة الصلبة من حملة الأسهم، وتعلن تفاصيل الاكتتاب، كما يقوم مصرفي الاستثمار بإرسال المعلومات عن طريق التلكس إلى وكلائهم وإلى المصارف الأخرى في أنحاء العالم، كما تنتشر حملات الدعاية داخل وسائط الأعلام والإعلان الوطني والدولي، وبين المستثمرين.
- بعد إتمام عملية الاكتتاب يعلن الوزير المختص النتائج وتقوم سلطات البورصة بنشرها وتصدر جداول الأسعار الرسمية الأولى للسوق، ويتم إبلاغ مصرفي أو مصارف الاستثمار بعدد الأسهم المخصصة، وقيد أسماء حملة الأسهم، وبعد أسبوعين (وبعد مضي نحو أربعة أو خمسة أشهر من تاريخ الإعلان الأول) يتم استكمال نقل الملكية.

٦/٥: تجربة الترويج لبرنامج الخصخصة في البرازيل:

[Makler,2000 & Baer and Mc Donald, 1998 & Feldman, 1997]

بدأت حكومة البرازيل في تنفيذ برنامج شامل للإصلاح الاقتصادي الهيكلي ومنه الخطط التي تتعلق بالخصخصة، منذ منتصف عام ١٩٩٤م، وذلك لتنشيط الاستثمار في صناعات مستهدفة، وبرامج حوافز مختلفة لتشجيع الصادرات وتتمثل الجهود الترويجية وما يرتبط بها من مجهودات تسويقية فيما يلي:

- قامت الحكومة البرازيلية بتهيئة كاملة للمناخ الاستثماري، لتحفيز الإنتاج والتصدير، وجذب الاستثمار الأجنبي، إلا أن ثمة قيود على الاستثمار الأجنبي في بعض القطاعات الإستراتيجية مثل البترول والصناعات الإستراتيجية والمرافق العامة، إلى جانب ضرورة أن يسجل المستثمر السلع والاستثمارات حتى ولو كانت غير ملموسة كالعلامات التجارية في المؤسسة القومية للملكية الصناعية في البرازيل، بالإضافة إلى تحصيل ضرائب مرهقه نسبياً دون أي إعفاءات للمستثمر الأجنبي أكثر من المستثمر الوطني رغم تعديل التشريعات الضريبية في الإصلاح الاقتصادي ولكن وفقاً لنوع الصناعة.
- قامت الحكومة البرازيلية بتدعيم المناطق الحرة بمميزات وحوافز وإعفاءات ضريبية لتشجيع التصدير، كما تقوم بإنشاء مناطق صناعية تصديرية وتطوير كامل للبنية الأساسية.
- تهتم الحكومة البرازيلية بتنمية مهارات العاملين، كما تقدم الحكومة برامج تدريبية مجانية للعاملين في المدن الرئيسية، والمناطق الصناعية في ظل

التركيز على التوجه التصديري بعد عبور سياسة الإحلال محل الواردات.

- تتصف الإجراءات الاقتصادية والسياسات المتبعة في الخصخصة بالشفافية والمصداقية والعدالة بين كل الأطراف المشاركة وكلها توصف بأنها أفضل مجهودات ترويجية يمكن استخدامها لقضايا الخصخصة، أي التركيز على الأفعال أكثر من الأقوال، رغم اللجوء إلى المجهودات الإعلامية والإعلانية والدعائية.

٥/٧: تجربة الترويج لبرنامج الخصخصة في شيلى:

[Milman,1996,& Ramirez, 1998]

بدأت الخصخصة في شيلى في فترتها الأولى فيما بين ١٩٧٥-١٩٨٤م، حيث كان القطاع العام يساهم بـ ٤٠% من إجمالي الناتج المحلي، إلا أن الدولة قامت بإعادة المنشآت المؤممة إلى أصحابها السابقين في القطاع الخاص، كما قامت بتحرير التجارة الخارجية وإزالة القيود المفروضة على النشاط الاقتصادي، وقد تمثلت المجهودات الترويجية وما يعضدها من مجهودات تسويقية لبرنامج الخصخصة فيا يلي:

- استخدمت حكومة شيلى أساليب البيع بالمزاد، والعطاءات، وإجراء المفاوضات المباشرة، ولكن أسلوب الدفع المالي المستخدم هو Debt-led Basis، بمعنى أن يتم سداد دفعة أولى من المبلغ المتفق عليه، ويكون الباقي على شكل قرض مباشر مقدم من بنك الاستثمار المملوك للدولة، ولفترة استحقاق تتراوح بين (٨-١٥) عاماً، وبسعر فائدة بين (٨-١١%)، مما أدى إلى تكوين تكتلات مالية وصناعية، وتركز في الملكية.

- أحدث نظام الدفع الذي اتبعته حكومة شيلى تأثيراً سلبياً، على قيمة البيع، التي اعتبرت متدنية، مقارنة بالفرق بين حصيلة البيع، والقيمة الدفترية للوحدات المباعة، وكذلك أدى إلى ضعف السوق المالي بسبب الضغوط الكبيرة التي كانت تمارس عليه لتمويل عمليات بيع المشروعات.

وقد أفرز أسلوب الخصخصة في الفترة (١٩٧٥-١٩٨٤) إفلاساً لكثير من المشروعات، وتصفية بعضها، كما وضعت الحكومة يدها على المشروعات التي كانت تديرها البنوك، بالإضافة إلى تصفية وإدارة بعض التكتلات الصناعية.

لقد كان من أهم أسباب الفشل أن عمليات الشراء يتم تمويلها بأموال مقترضة، والتكالب على شراء المشروعات المعروضة للبيع دون أن يتوافر للمستثمرين خبرات فنية وإدارية بطبيعة النشاط بينما تلهفت حكومة شيلى إلى البيع، لزيادة إيرادات الدولة، ولتخفيض العجز في الموازنة.

- أقدمت حكومة شيلى في الفترة التالية للخصخصة من (١٩٨٥-١٩٨٨)، ونتيجة للفشل، على علاج السلبيات التي عانى منها الاقتصاد في السابق مثل التكتلات الصناعية والمالية، وتركز الملكية، وعجز الموازنة نتيجة التوسع في القروض الممنوحة، فاتجهت الحكومة إلى توسيع قاعدة الملكية عن طريق تشجيع العاملين في المؤسسات العامة على شراء الأسهم بأسعار مغرية أو تقديم قروض ميسرة لهم، إلى جانب تنويع المشروعات المخصخصة.
- فتحت حكومة شيلى الأبواب أمام صغار المستثمرين، مع تقديم الحوافز للمواطنين لإعادة الأموال المهربة للخارج، وتعديل القيود المفروضة على النقد الأجنبي، والسماح بمقايضة الدين الأجنبي بأسهم عادية محلية، وشراء ديون البلاد الخارجية وتحويلها إلى ديون داخلية، وتم اللجوء إلى أسلوب البيع بالمزاد العلني مع وضع سقف للملكية، ألا تزيد حصة المشتري عن ٢٠% من رأس المال للمشروع، وكذلك طرح الأسهم للاكتتاب العام مع اشتراط أن يكون ٥٠% من رأس المال للمشروع مملوكاً على الأقل لمائه مساهم أو أكثر.

٨/٥: تجربة الترويج لبرنامج الخصخصة في مصر:

[المكتب الفني لوزير قطاع الأعمال، ١٩٩٣، ١٩٩٦& وهبي وفايز، ١٩٩٦& هندي، ١٩٩٦).

بدأت تجربة الخصخصة في مصر بتوقيع الحكومة لاتفاق مع البنك الدولي في مايو ١٩٩١، لوضع برنامج تصحيحي لهيكله الاقتصاد المصري، ويعد برنامج الخصخصة جزءاً محورياً في هذا التصحيح، إلا أن البداية الحقيقية لإعطاء القطاع الخاص أهمية ودوراً مؤثراً، كانت مع الانفتاح الاقتصادي في عصر الرئيس الراحل السادات في عام ١٩٧٥م.

وقد استهدفت تجربة الخصخصة في مصر، (دليل الإجراءات لبرنامج الحكومة، ١٩٩٦)، إعادة هيكلة الشركات وزيادة معدلات استخدام الطاقة المتاحة، وتوسيع قاعدة الملكية وإتاحة الفرصة للاتصال بالأسواق الخارجية،

والحصول على التقنيات الحديثة، وجذب رؤوس الأموال للاستثمار، وتنشيط أسواق المال إلى جانب تقليل الدعم الحكومي، وتخليص المؤسسات العامة من خسائرها الكبيرة المتراكمة، وقد صدر في ذلك القانون رقم ٢٠٣لسنة ١٩٩٢م، موضحاً النظم والهياكل التي تعمل في ظلها الشركات العامة، كما تم إنشاء مكتب لقطاع الأعمال، ثم شكلت لجنة وزراية برئاسة رئيس الوزراء بمشاركة وزير قطاع الأعمال العام والمكتب الفني للوزارة، لإقرار ومتابعة تنفيذ برنامج الخصخصة.

أما الاضطلاع بتنفيذ برنامج الخصخصة فهو منوط بالشركات القابضة - وفقاً للبرنامج المعتمد من وزير قطاع الأعمال العام- والتي لها أن تستعين بخبرات المؤسسات المالية الاستشارية المحلية والأجنبية.

وقد تمثلت المجهودات الترويجية لبرنامج الخصخصة في مصر، وما يتصل بها من جهود تسويقية فيما يلي:

- يتجه تنفيذ برنامج الخصخصة إلى أسلوب الاكتتاب العام جزئياً في رأس مال الشركات المتضمنة في البرنامج، وغالباً ما يكون ذلك في حدود ١٠% من عدد الأسهم، ذلك أن ثمة خشية من كون الاكتتاب العام الكامل أو بنسب كبيرة يتسبب في إحداث تأثير عكسي يؤدي إلى انخفاض القيمة السوقية للسهم، كما أن إصدار الجزء الأول من الاكتتاب بنسبة قليلة يتيح الفرصة للإصدار بسعر أقل من السعر الحقيقي مما يؤدي إلى تحقيق أرباح رأسمالية، وتكوين الانطباع الأول الإيجابي الذي يجذب الاستثمارات الوطنية والمستثمرين للمشاركة في برنامج الخصخصة.
- لجأت وزارة قطاع الأعمال العام إلى بيع بعض المنشآت أو جزء منها بأسلوب الاكتتاب الخاص، أي لمستثمر واحد أو مجموعة من المستثمرين، إما عن طريق العطاءات أو بطريق المفاوضات المباشرة، ويتم استخدام المؤشرات التالية كأساس للتقييم والفاضلة بين العروض:
    - أ - الخبرات السابقة في الاستثمار والإدارة.
    - ب - الاستثمارات الإضافية والقدرات المالية.
    - جـ- القدرة على تقديم خبرات جديدة واستخدام تقنيات متطورة.
    - د - خطة الاستفادة من العمالة المتاحة وتنمية قدراتها ومهاراتها.
    - هـ - الفوائد التي ستعود على المجتمع.

و - النقد الأجنبي الذي سيستخدم في السداد.

- يُعطي العاملون بالشركات المعروضة للخصخصة، فرصة شراء حصة من أسهم رأس المال في حدود ٥% من عدد الأسهم، وبخصم على السعر قدرة ٢٠%،كما يتم بيع حصة للعاملين من خلال اتحاد خاص بهم (يُعد بمثابة صندوق استثمار خاص لهم). ويتم توزيع الأرباح المتولدة من الأسهم على العاملين أعضاء الاتحاد، وتزول عضوية العامل بالإتحاد بالانسحاب منه أو بانتهاء خدمته.

  وقد وُجد أن كثيراً من العاملين يتصرفون فيما يمتلكون من أسهم سعياً وراء الأرباح الرأسمالية، لذا يكون من الأفضل أن يُفرض عليهم الاحتفاظ بها لمدة عام على الأقل.

- ومن الأساليب المستخدمة في برنامج الخصخصة في مصر، تشجيع التفاوض لإبرام عقود تأجير للطاقات المتاحة والتي يمكن تشغيلها بواسطة القطاع الخاص، وكذلك عقود الإدارة للمنشآت والأصول، كما تم تصفية بعض الأصول غير المستغلة بصورة مجدية.

- تم اتخاذ بعض الإجراءات، وتعديل بعض القوانين، لتلائم برنامج الخصخصة، بيد أنه لم تتم تهيئة تشريعية وقانونية كاملة، ومازالت البيروقراطية المتباطئة،وبطء إجراءات التقاضي،مع صعوبة تنفيذ أحكام القضاء، فيفتقد المستثمرون إلى الحماية إلى جانب أن رأس المال بطبيعته جبان،مما يقلل من أهمية الفرص الترويجية للخصخصة.

- يعاني برنامج الخصخصة في مصر، من عدم توافر المعلومات، وافتقاد البيانات التي تساند المستثمرين في اتخاذهم لقرارات المشاركة في البرنامج، كما أن المجهودات الإعلامية والإعلانية عن برنامج الخصخصة ضئيلة ومحدودة للغاية، مما أدى إلى تكوين مواقف سلبية من المواطنين تجاه الخصخصة، فالإنسان عدو ما يجهل، وأصبح ما يقبع في ذهن المستثمر المصري، والأجنبي، والمواطنين جميعاً عن الخصخصة، هو الصورة السوداء الممثلة في رفع الدعم، وزيادة الأسعار، وتخلي الدولة عن الطبقات الاجتماعية محدودة ومعدومة الدخل.

- نظراً لمحدودية برامج تأهيل وتطوير قدرات العاملين في المشروعات المطروحة للخصخصة، والافتقار لخطط معدة مسبقاً لمعالجة مشاكل تقليل العاملين من جراء برنامج الخصخصة، تكونت لدى العاملين والقيادات في كثير من الشركات صورة قاتمة عن الخصخصة، مما أدى إلى وجود

مقاومة من القيادات والعاملين في هذه الشركات لبرنامج الخصخصة، كما يضاعف من هذه المقاومة عدم وجود برامج توعوية لقضايا الخصخصة على مستوى المواطنين والمستثمرين والشركات، والقيادات السياسية والإدارية والعاملين.

- يوجد فقدان ثقة مسبق لدى المستثمرين في الداخل والخارج، إثر إجراءات التأميم، وعدم وجود جهود إعلامية وإعلانية كافية عن برنامج الخصخصة في مصر، وما تم فيه من خطوات، إلى جانب الصورة السوداء الرابضة في الأذهان من تجارب شركات توظيف الأموال ونواب القروض، ومحاكمة بعض المسئولين السابقين في مستوى الوزراء في قضايا استغلال وظيفي، وللأموال العامة بغير حق.
- يعاني سوق رأس المال في مصر، من قلة البيانات والمعلومات، ومن انخفاض مستوى الشفافية والمصداقية في أذهان من يتعاملون فيه، إلى جانب الانخفاض النسبي في أعداد وكفاءات الخبراء في أسواق رأس المال، مما يؤدي إلى أن تعصف أقل الهزات فيه، بثقة المستثمرين المحليين والخارجيين.



المبحث السادس :

كيف يمكن الترويج لقضايا الخصخصة..؟

١/٦: إعداد البرنامج الترويجي المناسب كجزء من المزيج التسويقي لقضايا الخصخصة:

يعد الترويج أحد عناصر المزيج التسويقي لقضايا الخصخصة ككل وتكمن أهميته في كونه يمثل القوة الدافعة Impetus لتسويق أيديولوجية الخصخصة، كمحور للقضايا المتفرعة عنها والمرتبطة بها.

ويرى الباحث أن عناصر المزيج التسويقي لقضايا الخصخصة تتمثل فيما يلي:

- تخطيط المنتج Product Planning
- التسعير Pricing
- الدعم السياسي Political Backing UP
- قنوات التوزيع Distribution Channels
- المشاركة الإستراتيجية Strategic Participating
- المزيج الترويجي Promotion Mix

أما عناصر المزيج الترويجي فتتمثل في:

* البيع الشخصي Personal Selling
* التحشيد Lobbying
* العلاقات العامة Public Relations
* الإعلام Promulgation
* الإعلان Advertising
* تنشيط المبيعات Sales Promotion
* الدعاية Publicity

وينبغي أن ننوه إلى أن المشاركة السياسية Strategic Participating تعني رعاية المصلحة لكل الأطراف في الاستفادة من تسويق قضايا الخصخصة، ومحاولة تجنب إلحاق أي أضرار بطرف على حساب الأطراف الأخرى مع مراعاة التهيئة والإعلام والإعلان، والمصداقية والشفافية في كل مرحلة من مراحل الترويج لقضايا الخصخصة.

وفيما يلي أنموذج معياري لكيفية الترويج لقضايا الخصخصة، كجزء من عناصر المزيج التسويقي:

البيئة المحيطة

- الأهداف والموارد
- تقسم السوق إلى قطاعات
- إستراتيجية اختيار القطاعات المستهدفة
- إستراتيجية التسويق
- إستراتيجية الترويج

المزيج التسويقي

* تخطيط المنتج (الفكرة، والخدمات المتفرعة عنها، والسلع المرتبطة بها).
* التسعير.
* الدعم السياسي.
* قنوات التوزيع.
* المشاركة الإستراتيجية.

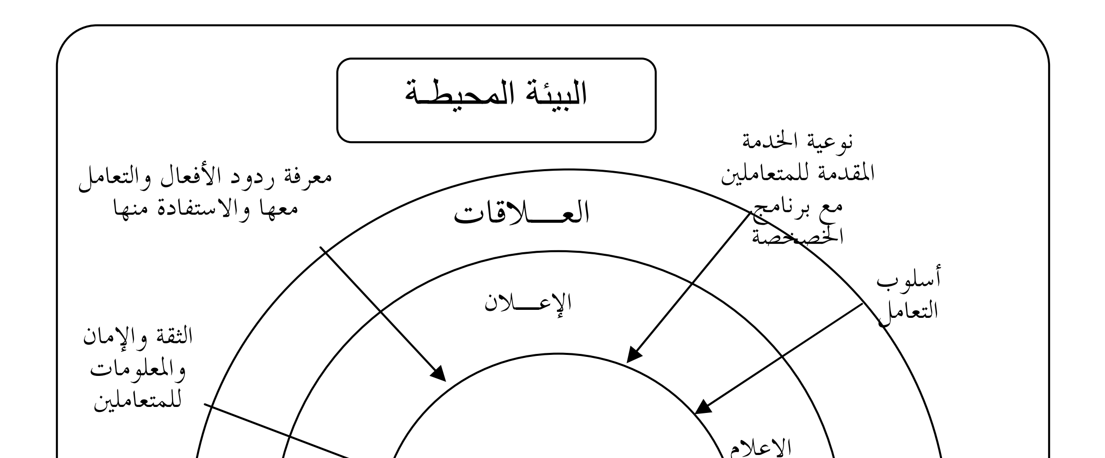
المزيج الترويجي

- البيع الشخصي.
- التحشيد
- العلاقات العامة.
- الإعلام.
- الإعلان.
- تنشيط المبيعات.
- [illegible]

العميل

بيد أن تكوين وتطوير صورة ذهنية إيجابية قوية عن برنامج الخصخصة لدى المستهدفين بها، يلعب دوراً أساسياً في معرفة وتقسيم سوق المستهدفين بالخصخصة إلى قطاعات ومعرفة طبيعة كل قطاع والمنافسة فيه ودرجة نجاح الجهود الترويجية في صدده ولا غرو أن تصميم عناصر برنامج الخصخصة والمزيج التسويقي له، هما الأساس في تكوين الصورة الذهنية الإيجابية المرجوة، وفيما يلي تصور الباحث عن العوامل الرئيسية التي تسهم في تحديد هذه الصورة، وهو ما يطلق عليه الباحث نموذج الترويج متعدد الأطراف Multilateral Promotion Model. حيث تقع على المجتمع كله مسئولية الدعوة إليه والإقناع به

فلقد تجمعت أسباب النجاح لتجربة الخصخصة البريطانية وهي من أولى التجارب الرائدة، بسبب الدور الإيجابي الذي أولته الحكومة رعايتها في اتجاه التحرير الاقتصادي وتشجيع المتنافسين وكذلك للتركيز على الإعلام الموجه إلى الشعب وإلى العاملين في المشروعات المحولة مع تطوير سوق للأوراق المالية قادر على تحويل المدخرات إلى استثمارات في الشركات الجديدة في ظل تهيئة كاملة للمناخ التشريعي والسياسي والاقتصادي الداعم للخصخصة مع تشجيع الدولة لصغار المدخرين للمشاركة في شراء الأسهم، والتدرج في الخصخصة بالتركيز على مؤسسات عامة يتم تحويلها بشكل نموذجي وتؤخذ كنموذج يحتذى به في المؤسسات المشابهة مع مد برنامج الخصخصة وعدم اقتصاره على القطاع الصناعي بل يمتد ليشمل الخدمات العامة كالبريد والغاز والكهرباء والمياه والإسكان والمستشفيات (ماهر، ٢٠٠٢: ٤٠ – ٤٢).



المتطلبات الأساسية لنجاح الترويج لقضايا الخصخصة (جودة المحيط البيئ).

نموذج الترويج متعدد الأطراف
[لقضايا الخصخصة ككل (تسويق الخصخصة كأيديولويجة)]
Multilateral Promotion Model

المصدر: من دراسة الباحث للموضوع

٢/٦ مجالات وإمكانيات الاستفادة من التجارب العالمية في الترويج لبرنامج الخصخصة في الاقتصاد المصري:

١/٢/٦ تضع كل من التجربة البريطانية والتجربة الفرنسية في الترويج للخصخصة، قيوداً محدودة على المستثمرين الأجانب، رعاية منها للاقتصادي القومي والصالح العام، فهي في الحقيقة ضوابط تنظيمية، وليست عائقاً لجذب الاستثمارات الأجنبية، وذلك ما يجب أن يؤخذ به بشكل مدروس في التجربة المصرية للترويج للخصخصة، خوفاً من مضاربات المستثمرين الأجانب في أسواق رأس المال، إثر احترافهم لهذا السلوك وسعيهم لتحقيق الأرباح السريعة، وهو أمر قد يتحقق في ظل عدم وجود شفافية أو مصداقية أو دقة في المعلومات المتداولة.

ولا شك أن دراسة وتحديد هذه الضوابط، ليس عسيراً، بما يجذب الاستثمارات الأجنبية، ويعطي الفرصة للمدخرات المحلية، ويوفر بيئة جذب أفضل للأموال الوطنية التي تستثمر في الخارج.

٢/٢/٦ يحتاج المستثمرون دائماً إلى المعلومات المتعلقة بالشركات محل الخصخصة، والمعلومات المتعلقة بأسواق رأس المال، كأساس لاتخاذ القرارات، وذلك من المستلزمات الضرورية لإستنفار جهود الاستثمار، والمعلومات - دقها وجُلها- لا تتوافر بصورة كافية في البرنامج المصري للترويج للخصخصة، حتى لدى بعض المتخصصين القائمين على البرنامج، وهو ما وجده الباحث شخصياً في تعامله لإغراض البحث العلمي فحسب، مع المكتب الفني لوزير قطاع الأعمال العام.

بينما التجارب الناجحة في الترويج لبرامج الخصخصة، تستند دوماً إلى معلومات كافية وصادقة ودقيقة، ويكفي أن نعلم أن إفلاس شركات أمريكية عملاقة مثل شركة إنرون للطاقة، وشركة ورلدكوم، وتدهور قيمة أسهمهما في سوق رأس مال، كان إثر انكشاف الخداع والتدليس فيما أثبته مكتب مراجعة الحسابات في المعلومات الخاصة بكل منهما.

٣/٢/٦ يحتاج الترويج لبرامج الخصخصة دائماً إلى تهيئة تشريعية وقانونية كاملة، على مستوى الدولة، فكون رأس المال جباناً، يعد بديهية اقتصادية واضحة، وما تم في الاقتصاد المصري في هذا الشأن هو تعديل لبعض القوانين والإجراءات التي تمس الخصخصة، بينما لا تزال التشريعات والقوانين في مصر، تمثل غابة Jungle تستعصي على التعامل معها لتوفير الأمان الكامل للمستثمرين، مما يجعلهم يتخذون قرارات الاستثمار بالملايين وهم يتوجسون

خيفة مما يختبئ لهم في هذا المضمار، بل إن البعض منهم لا يتعامل - لتوفير الأمان لاستثماراته- إلا مع الطرق الجانبية، والأساليب غير النظامية.

في حين أن التهيئة التشريعية والقانونية الكاملة على مستوى الدولة، تعد استثماراً اقتصادياً مجدياً للاقتصاد القومي ككل، وهي أيضاً شرط ضروري، وليس كافياً فحسب لجذب الاستثمارات الأجنبية والوطنية لبرنامج الخصخصة المصري وبشروط أفضل.

٤/٢/٦ يمكن الاستفادة من تجربتي بريطانيا وفرنسا في الترويج لبرامج الخصخصة بحملات إعلامية، وإعلانية مكثفة، وموجهة إلى كل القطاعات السوقية المستهدفة (الشعب/ المستثمرين/ العاملين/ المديرين/ الأجهزة الرسمية/ القيادات السياسية والاجتماعية)، ويُعد ذلك ضرورياً من حيث: أهمية بناء جسور من الثقة، لدرء الصورة السوداء من جراء أحداث التأميمات في الماضي، وللإقلال من مقاومة العاملين والمديرين والقيادات الشعبية والسياسية لبرنامج الخصخصة، ولكون ذلك ضرورياً لتوفير الشفافية والمصداقية للبرنامج، وللتأكيد على التحرير الاقتصادي وبث روح المنافسة، وإعطاء دور متزايد للقطاع الخاص في التنمية الاقتصادية.

٥/٢/٦ يمكن الاستفادة من تجارب إنجلترا وفرنسا وماليزيا والبرازيل في تدعيم وتطوير الصناعات التصديرية، وتطوير التقنيات المرتبطة بها والداعمة لها، إلى جانب التطوير الفني والمهني في تخصصات العمالة اللازمة للتصدير، ويتصف هذا التوجه بالمردود العالي، والجدوى الاقتصادية، والانفتاح على الأسواق العالمية، وإطلاق الطاقات الكامنة للمنافسة، مما يسهم في تأهيل العمالة الوطنية، وتحقيق النتائج الواعدة، وحينئذ يمكن توجيه المزيد من الإعلام والإعلان سبيلاً للتوعية، وتشجيعاً على المضي قدماً في الترويج بصورة أفضل لبرنامج الخصخصة.

٦/٢/٦ يحتاج الاقتصاد المصري،إلى زيادة مستوى التفاعل والتكامل مع الاقتصاد العالمي، للاستفادة من الفرص والإمكانيات القابعة في العولمة، وللتغلب على التحديات الناجمة من المشاركة فيها، والتعامل معها، ويمكن أن تتحقق فعالية التكامل مع الاقتصاد العالمي، إذا حرصت الحكومة على توفير ما يلي:

أ- تطوير خدمات البنية الأساسية وخفض تكاليف الانتفاع بها.

ب- مواجهة الإجراءات البيروقراطية العقيمة.

ج- الدخول في شراكات وتحالفات وتكتلات استراتيجية اقتصادية عربية ودولية مثل تفعيل السوق العربية المشتركة، ومنطقة التجارة الحرة العربية، والدخول في شراكة صناعية وتكنولوجية مع الاتحاد الأوربي.

د- توفير بيئة استثمارية أكثر جذباً للإستثمارات الوطنية الهاربة إلى الخارج، وكذلك للإستثمارات الأجنبية.

هـ- تعزيز القدرات التنافسية والميزات النسبية للاقتصاد القومي المصري ككل و للقطاع الخاص تحديداً.

و- تشجيع برامج التصدير للسلع والخدمات.

ز- تطوير مهارات وقدرات الخبرات الإدارية والإبداعية والتنافسية من خلال تعديل وتطوير نظم التعليم، والجمعيات العلمية والمهنية، وغرف التجارة والصناعة.

ح- إعطاء عناية خاصة لمراقبة وتحسين الجودة، ومعايير القياس المقارنة Bench- Marking للإنتاجية والفعالية.

ط- الحرص والالتزام بالمعايير العالمية للجودة مثل ISO 9000 .

ي- الاستثمار في البحث والتطوير، وفي المهارات والمعرفة الفنية وبيئة العمل، وفي الموارد البشرية وفي تقنيات الإنتاج الحديثة.

٣/٦: التوصيات:

١/٣/٦ ينبغي أن يتم تفعيل وترويج برنامج الخصخصة من خلال إجراء إصلاحات اقتصادية وسياسية واجتماعية شاملة برؤية استراتيجية واعدة، فالخصخصة ليست هدفاً في حد ذاتها، وإنما هي وسيلة لرفع الكفاءة، وتفعيل نظم الحوافز، وتخفيف الأعباء عن الموازنة العامة للدولة، وتوسيع نطاق الملكية، وزيادة الانتماء للوطن، وزيادة معدلات النمو الاقتصادي القومي.

٢/٣/٦ من الضروريات الجوهرية للخصخصة، أن يتم تطوير سوق رأس المال، وفي الدولة النامية،تتركز السلطة الاقتصادية، ومن ثم السلطة السياسية، في أيدي قلة من الأطراف الفاعلة، مما ينتج عنه سوق غير مستقرة، وصغيرة، وقد تكون حديثة العهد، فيترتب على ذلك تقلبات كبيرة في أسعار الأسهم كنتيجة طبيعية للتداول، أو التلاعب المتعمد أو عدم الشفافية، ويصبح ذلك

عقبة كؤود لتطوير سوق رأس المال، مما يعوق الترويج لبرنامج الخصخصة، ورفع الكفاءة، وزيادة معدلات النمو.

والعقبة الكؤود الثانية لتطوير سوق رأس المال، هي كون التخطيط الاستثماري قصير الأجل، هو الذي يسيطر على الشركات، وتزداد هذه العقبة حجماً إذا كانت الأسواق المحلية صغيرة، فيتم استعادة التكاليف الأولية للإستثمار على فترات طويلة تتجاوز حدود الجدوى المالية لقرارات الاستثمار ويعوق ذلك خفض التكاليف الكلية، وأسعار البيع، والقدرة على المنافسة في الأسواق، كما يعوق التصدير، وقد يتطور ذلك إلى الإفلاس في نهاية المطاف.

٣/٣/٦ ينبغي تطوير أداء ومهنية العمل لدى المديرين على مستوى الدولة، في الشركات الخاصة والعامة، انطلاقاً إلى الإدارة التحويلية بدلاً من الإدارة التقليدية، ومن الضروري تدعيم بيئة السوق، وتنظيم الشركات والحوافز الإدارية، وهذا هو الذي يعزز أداء الشركات، وليست الملكية في حد ذاتها، ذلك أن جل اهتمامات المديرين في الشركات الخاصة في الدول النامية هو قضايا الأجور، والسمعة، والبقاء، والترقي، وليس كما ينبغي أن يكون في تحقيق الربحية لحاملي الأسهم، وعندئذ يصبح الترهيب باتجاه المساءلة عن القصور أو الفشل هو الوسيلة الباقية، للضغط عليهم.

٤/٣/٦ من الضروري تعزيز الأسواق القابلة للتنافس، وإعمال اقتصاديات السوق باعتبارها مخرجاً مهماً، للتعامل في الأسواق العالمية والاقتصاد الدولي، وباباً لتفعيل جهود التصدير والميزات النسبية في عالم يسيطر عليه التكتلات الاقتصادية والسياسية الضخمة، وينبغي أن ندرك أن الخصخصة بذاتها لا تصنع بيئة تنافسية، والمنافسة لا تتطلب أن تكون جميع المؤسسات مملوكة للقطاع الخاص.

إن تحقيق هذه التوصية يصطدم بعقبات، الأولى: إن معظم اقتصاديات الدول النامية تعودت الاحتكار والمنافسة الاحتكارية واحتكار القلة والثانية أن غياب قواعد معلومات اقتصادية على المستوى القومي وغموض الأسواق، وعدم

وجود تشريعات مضادة للاحتكار يعوق أداء المديرين، والثالثة: أن الدول النامية تشهد نقصاً حقيقياً في القوى العاملة الماهرة، ومؤسسات التدريب الفني والمهني المتطورة، وتقنيات التدريب الحديثة.

٥/٣/٦ يوصي الباحث ببذل جهود تسويقية مدروسة لترويج برنامج الخصخصة، إلى كل القطاعات السوقية المستهدفة (المواطنين/ المستثمرين/ العاملين/ المديرين/ الأجهزة الرسمية والشعبية... إلخ)، وذلك أن بعض الدول النامية ذات التوجهات الاشتراكية قضت ردحاً من الزمان في التأميمات والقطاع العام، وأهل الثقة دون أهل الخبرة، مما جعل الاقتصاد الكلي للدولة مثقلاً بالأعباء والهموم والديون ومعاناة المواطنين، فكيف نروج برنامجاً للخصخصة فيما بينهم، وفي مخيلتهم أن نتائجه تزيد معاناتهم، وترفع الدعم عنهم، ويفقد بعض العاملين في الشركات المخصخصة وظائفهم، لذا فإن الأمر يحتاج إلى جهد تسويقي وترويجي مدروس ومخطط، لبرنامج خصخصة يراعى الشراكة الاستراتيجية لكل الأطراف المعنية بالبرنامج، حتى لا يضار أحد، بل ويشارك في جني الثمار مشاركة حقيقية مع التركيز على مجابهة أي أضرار محتملة تلحق بأحد الأطراف.

٦/٣/٦ يوصي الباحث بإنشاء مجالس للمشورة Deliberation Councils يتم معها إشراك القطاع الخاص، وكل الأطراف مع الحكومة في صنع السياسات الاقتصادية وكذلك تضمن المشاركة لكل الأطراف في العوائد الريعية Rent دون تمييز بين طرف وآخر، في الحصول على ميزات تفضيلية، بما تضمن القضاء على السعي المنفرد للحصول على مزايا ريعية معينة Rent Seeking Behavior، إلى جانب تحقيق الشفافية والمصداقية للبرامج والإجراءات والقرارات.

وقد نشأت هذه الفكرة في تجربة ماليزيا، عندما تم - في سنة ١٩٩١م - إنشاء المجلس الماليزي للأعمال Malaysian Business Council الذي يرأسه رئيس الوزراء ويضم أكثر من ستين عضواً يمثلون الصناعة والعمال والحكومة حتى يمكن الاستفادة من أراء الأطراف المعنية بالسياسات الاقتصادية قبل صنع هذه السياسات مع دراسة خطوات وآثار التدخل الحكومي Regulations محلياً وخارجياً.

٧/٣/٦ يوصي الباحث بأهمية تحليل مؤشرات أداء السياسات الاقتصادية والاجتماعية المطبقة، وتقييمها في ضوء الأهداف المخططة لها، كأساس لدراسة المشكلات التي تكتنف إدارة تلك السياسات، دون الإكتفاء بتحليل الإحصاءات والتقارير الرسمية للتعرف على جوانب القصور والآثار الجانبية.

إذ ينبغي التعرف على الأسباب الأصلية أو الجذرية للمشكلة أو الآثار الجانبية لتطبيق السياسة، بما في ذلك دراسة تفاصيل العمليات والعلاقات والأنشطة والمعلومات والهياكل المؤسسية والموارد المتاحة، وتخصيصها الفعلي ومراكز القوى والصراعات القائمة بين الأطراف ذات العلاقة، والمصالح والاتجاهات Attitudes والدوافع Motives والثقافة والتنظيمية السائدة، لكي يتم تحديد العلاج المناسب والإجراءات الفعالة لحل المشكلة أو لدرء الآثار الجانبية قبل أن تتفاقم وتتراكم وتصعب على العلاج.

٨/٣/٦ يرى الباحث ضرورة تكثيف الحملات الإعلامية والإعلانية، في ترويج برنامج الخصخصة في مصر، ذلك أن الوجه السلبي، والنفور، والفزع، والخوف من أخطاء وآثار السياسات الاقتصادية والاجتماعية المطبقة في ماضي الزمان، مازال قابعاً في نفوس المصريين، مما يحتاج إلى جهد مضاعف للإقناع والترغيب والاستمالة والتوعية لكل الأطراف المرتبطة بالبرنامج والمتعاملة معه، وهذا أساس مهم لنجاح الترويج للبرنامج.

المراجـــــــع

أولاً: المراجع باللغة العربية

١- الحناوي، د. محمد صالح، الخصخصة: رؤية شخصية، (الإسكندرية: الدار الجامعة، ١٩٩٨).

٢- عاشور، د. أحمد صقر، (المحرر) التحول إلى القطاع الخاص، تجارب عربية في خصخصة المشروعات العامة، (القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٩٦).

٣- عفيفي، د. صديق محمد، التخصيصية: لماذا.. وكيف؟ (القاهرة: كتاب الأهرام الاقتصادي، العدد ٦٠، ١٩٩٣).

٤- ماهر، د. أحمد، دليل المدير في الخصخصة، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٢).

٥- المكتب الفني لوزير قطاع الأعمال العام، (١٩٩٣)، (١٩٩٦م)، دليل الإجراءات والإرشادات العامة لبرنامج الحكومة لتوسيع قاعدة الملكية وإعادة الهيكلة، وحوافز العاملين والإدارة، القاهرة.

٦- النجار، د. سعيد، (محرر)، التخصيصية والتصحيحات الهيكلية في البلاد العربية، صندوق النقد العربي، (القاهرة: مطابع الأهرام التجارية، ١٩٨٨م).

٧- نيليس؛ جون & كيكري؛ سونيتا، التخصيصية والمؤسسات العامة، ١٩٨٨م في النجار، د. سعيد، التخصيصية والتصحيحات الهيكلية، صندوق النقد العربي (القاهرة، مطابع الأهرام التجارية، ١٩٨٨م)، ص ص ٧٤ – ١٠٧.

٨- هندي، د.منير إبراهيم، أساليب وطرق خصخصة المشروعات العامة: خلاصة الخبرات العالمية، (القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٩٥م).

٩- هندي، د.منير، "التجربة المصرية في الخصخصة"، في عاشور، د.أحمد صقر (المحرر)، "التحول إلى القطاع الخاص، تجارب عربية في خصخصة المشروعات العامة"، القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٩٦م.

١٠- وهبي، سالم، فايز، منال، سوق المال والخصخصة وبينهما المستثمرون، سلسلة الأهرام الاقتصادي، دار الأهرام، ١٩٩٦م، القاهرة.

ثانياً : المراجع باللغة الإنجليزية:

1- Aspe; P., (1994),: "Thoughts on The Mexican Privatization Experience", The Mckinsey Quarterly, No.,2.

2- Baer; Werner & Mc Donald; Curt, (1998).: "A return to the Past? Brazil's Privatization of Public Utilities: The case of

The electric Power Sector" , Quartetly Revicw of Economics and Finance, Fall, Vol, 38, No., 3, PP., 503 – 523".

3- Bishop; M. & Thompson; D., (1993),: Privatization in the UK: Regulatory Reform and Public Enterprise Performance" in M. Ramanadham ed., Privatization: A Global Perspective. England, Routledge.

4- Coes; Donald V., (1998),: " Beyond Privatization : Getting the rules right in Latin America's regulatory environment", Quarterly Review of Economics and Finance, Fall, Vol., 38 , No., 3 , PP., 525-532.

5- Corrales; Javier, (1998), : " Coalitions and Corporate Choices in Argentina, 1976 - 1994 : The Recent Private Sector Support of Privatization", Studies in Comparative International Development," Winter, Vol., 32, No., 4, PP. 24-51.

6- Cragg ; Michael Ian and Dyck; I.J. Alexander, (1999), : " Management Control and Privatization in the United Kingdom", Rand Journal of Economics, Autumn, Vol. 30, No., 3, PP., 475 - 497.

7- Cuervo; Alvaro & Villalonga; Belen, (2000), : " Explaining the variance in the Performance effects of Privatization" , The Academy of Management Review, July, Vol., 25, No., 3, PP. 581-590.

8- Duncan; I & Bollard; A. (1992),: "Corporatization & Privatization: lessons from New Zealand" , Auckland, N.Z., Oxford University Press.

9- Dyck; Alexander, (2001), : “ Privatization and corporate governorance: Principles, evidence and Future Challenges”, World Bank Research Observer, Spring, Vol. 16, No., 1, PP., 59 - 84 .

10- Feldman; Roger, D., (1997),: "Privatization Options for Capital attraction by the Brazilian Power Industry" ,Journal of Project Finance, Spring, Vol., 3, No., 1, pp., 31-40.

11- Grimsone; G., (1990),: "The British Privatization Programme" , in J. Richardson ed., Privatization and Deregultion in Canada and Britain, United Kingdom: Dartmouth.

12- Grout; P., (1995),: "Popular capitalism", in M. Bishop et, al., eds., Privatization and Economic Performance, London: Oxford University Press.

13- Guislain;Pierre,(1997),"The Privatization Challenge", Washington D.C., The World Bank, Regional and Sectorial Studies.

14- Jaksch; John & Weimar; Mark & young; Joan& Taylor; William & Furlong; Peter & Et- al., (2001); "Privatization: The use of risk, economic and Finance models to ensure its success" Journal of Project Finance, Winter, Vol., 6., No.,4. PP., 37-48.

15- Johnoson; Gerry & Smith; Stuart & Codling; Brian, (2000), “Micro Processes of institutional change in the context of Privatization”, The Academy of Management Review, July, Vol., 25, No., 3, PP. 572-580.

16- Jones; S., (1991),: "The Road to Privaitzation: The Issues Involved and some lessons from New Zealand's Experience", Finance and Development, March.

17- Kikeri; Sunita. (1999),: "World Bank Experience" in: U.N., Privatization of Public Sector Activities. N.Y,U.N, PP,1-25.

18- Kotler; P. (1986):"Megamarketing", Harvard Business Review. March - April.

19- Levac; Mylene & Wooldridge ; Philip, (1997), : “ The Fiscal Impact of Privatization in Canada”, Bank of Canada Review, Summer, PP., 25-34.

20- Makler; Harry. M., (2000),: "Bank Transformation and Privatization in Brazil: Financial Federalism and some lessons about bank Privatization ", Quarterly Review of Economics and Finance, Spring, Vol., 40, No., 1, PP., 45-69.

21- Martin; James H,& Grbac; Bruno, (1998),: “ Smaller and Larger firms’ Marketing Activities as a response to economic privatization: Marketing is alive and well in

Croatia", Journal of Small Business Management, Jan., Vol., 36, No., 1, PP., 95-99 .

22- Mazis; Michael B., (1997),: "Marketing and Public Policy: Prospects For The Future", Journal of Public Policy and Marketing, Spring, Vol ., 16, No., 1, PP., 139- 143.

23- Milman; Claudio, (1996),: "Attitudes Towards debt - equity- swaps and Privatization of State- owned enterprises in Chile, Public Budgeting and Financial Management, Summer, vol., 8, No., PP., 170-187.

24- Mondal; Wali I.,(2000)." Privatization and The growth of entrepreneurship in Bangladesh", Internaltonal Journal of Commerce and Management. Vol., 10, No., 2, PP., 60- 74

25- Newell; R., (1994),: "Learning from Mexican Privatization", The Mckinsey Quarterly, No., 2.

26- Park; Hoon, (1998), : " A Selective Privatization Model : A valuable lesson from Eastern European Countries", Multinational Business Review, Spring, Vol., 6, No., 1, PP. 44-52 .

27- Rahman; A., (1992), : "The Priivatization of Public Tele-communication Services: The Malaysian Experience", Conference on Privatization in Developing Countries, Islamabad, Pakistan, 2-6 March.

28- Ramirez; Miguel D., (1998), : " Privatization and Regulatory Reform in Mexico and Chile: A critical

Overview", Quarterly Review of Economics and finance, Fall, Vol., 38, No., 3, PP., 421 - 439.

29- Saving; Jason. L, (1998),: "Privatization and The transition to a market economy". Economic Review (Federal Reserve Bank of Dallas)., Fourth Quarter. PP., 17-25.

30- Spicer; Andrew, &McDermott; Gerald A.,&Kogut; Bruce, (2000),: "Entrepreneurship and Privatization in central Europe : The Tenuous balance between destruction and creation" , The Academy of Management Review, July, Vol., 25, No., 3, PP., 630 - 649.

31- Steel; Brent, S. & Long; Carolyn, (1998),: "The use of agency Forces Versus Contracting out: Learning the Limitations of Privatization", Public Administration Quarterly, Summer, Vol., 22, No., PP., 229-251.

32- Sueyoshi, Toshiyuki, (1998), : " Privatization of Nippn Telegraph and Telephone : Was it a good Policy decision?", European Journal of Operational Research, May 16, Vol., 107, No., 1, PP. 45-61.

33- Suleiman; E., (1990).: "The Politics of Privatization in Britain and France" in E. Suleiman & J. Waterbury, eds., Political Economy of Public Sector Reform and Privatization, Oxford: West view Press.

34- Tucker; Michael, (1998) : " Asset allocation Under Partial and complete Privatization of Social Security Contributions", Journal of Financial Service Research, July, Vol., 14, No., 1, PP., 5-16.

35- Uhlenbruck; Nikolaus & De- Castro; Julio. (1998),: "Privatization From the acquirer's Perspective: A mergers and acquisitions based Framework", Journal of Management Studies, Sep., Vol., 35,. No. 5., PP., 619-640.

36- Van Dam; ynte K. & Apeldoorn; Paul A. C., (1996),: "Sustainable Marketing" , Journal of Macromarketing, Fall, Vol. , 16, No. 2, PP., 45-56.

37- Vuylsteke; Charles; (1989). "Techniques of Privatization of State - Owned Enterprises (SOE'S)" , Vol., 1, "Methods and Implementation, World Bank Technical Paper, No., 88, Washington, D.C., The World Bank.

38- World Bank; (1992),: "(Malaysia: Country Memorandum) Country Development , East Asia and the Pacific Region", Report No.,10758 (Restricted), world Bank, Washington D.C., USA.

39- Zahra; Shaker A. & Hansen; Carol Dianne, (2000), : " Privatization, Entrepreneurship and Global Compe-titiveness in the 21st Century", Competitiveness Review, Vol., 10, No., 1, PP., 83 - 103.

40- Zahra; Shaker A., &Ireland; R. &Duane; Gutierrez ; Isabel,& Hitt; Michael A., (2000), : Privatization and

entrepreneurial transformation: Emerging issues and a future research", The Academy of Management Review, July, Vol., 25, No., PP., 509 - 524.

41- Zahra; Shaker A., (1993) : "Environment, Corporate, Entrepreneurship and Financial Performance : A Taxonomic Approach", Journal of Business Venturing, Vol., 8, No., 4, PP., 319-340.

42- Zahra; Shaker A., (1999), : " The changing Rules of Global Competitiveness in the 21st Century", Academy of Management Executive, Vol.,13, No., 1, PP., 36-42.

43- Zikmund; W. & Michael; D., (1984), : "Marketing", New York, John Wiley & Sons.